



A CULTURA DA QUALIDADE NA CADEIA DE SUPRIMENTOS DO CAFÉ NA REGIÃO DO CERRADO MINEIRO: CARACTERÍSTICAS E PERSPECTIVAS QUANTO À SUA ADOÇÃO

THE QUALITY CULTURE IN THE COFFEE SUPPLY CHAIN IN THE CERRADO MINING REGION: CHARACTERISTICS AND PERSPECTIVES ON THEIR ADOPTION

Me. Warley Henrique da Silva

Professor - Faculdade CNEC Unai

Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade de Brasília (UnB)

warleyhsunai@gmail.com

Dra. Patrícia Guarnieiri

Professora Adjunta (FACE/UnB)

Programa de Pós-Graduação em Agronegócios (UnB)

patguarnieri@gmail.com

Dr. José Márcio Carvalho

Professor Adjunto (FACE/UnB)

Programa de Pós-Graduação em Agronegócios (UnB)

jmc Carvalho1708@gmail.com

Dr. Fabrício Oliveira Leitão

Professor Adjunto (FACE/UnB)

fabriciofol@hotmail.com

Grupo de Pesquisa: Evolução, estrutura e dinâmica dos complexos agroindustriais

Resumo

Evidências na literatura direcionam certo entendimento de que a gestão da qualidade de uma organização se relaciona às práticas da Gestão da Cadeia de Suprimentos (GCS). Com base nessa lacuna de investigação, o presente estudo busca caracterizar a utilização da cultura da qualidade (CQ) na cadeia de suprimentos (CS) do café na Região do Cerrado Mineiro (RCM) com foco no relacionamento entre produtores rurais e suas organizações coletivas. A pesquisa, de natureza empírica, apresenta uma abordagem qualitativa-quantitativa e foi operacionalizada por meio de um estudo de caso com uso de questionários e de entrevistas semiestruturadas junto aos representantes dos elos da CS do café na RCM, os quais compreenderam cafeicultores, cooperativas e uma fundação de desenvolvimento. O conjunto de evidências iniciais permitiram constatar que a CS de café na RCM encontra-se em um estágio de desenvolvimento expressivo, muito embora tenham sido verificados aspectos de gerenciamento da cadeia, com relação à qualidade da bebida, que ainda merecem atenção por parte dos agentes.

Palavras-chave: Gestão da Cadeia de Suprimentos; Cafeicultura; Gestão da Qualidade.



Abstract

Evidence in the literature directs a certain understanding that the quality management of an organization relates to the practices of Supply Chain Management (CSM). Based on this research gap, the present study seeks to characterize the use of quality (QC) culture in the coffee supply chain (CS) in the Cerrado Mineiro Region (SPM), focusing on the relationship between rural producers and their collective organizations. The empirical research presents a qualitative-quantitative approach and was operationalized through a case study with the use of questionnaires and semi-structured interviews with the representatives of the coffee CS links in the RCM, which included coffee growers, cooperatives and a development foundation. The set of initial evidences allowed to verify that the CS of coffee in the RCM is in an expressive development stage, although aspects of chain management with respect to the quality of the beverage have been verified, that still deserve attention by the agents .

Key words: Supply Chain Management; Coffee; Quality management.

1. Introdução

O mercado mundial de alimentos passa por profundas transformações, induzidas, sobretudo, pelas crises alimentares iniciadas na Europa por volta da década de 1990 (ALTMANN, 2005). Para o autor, essa crise refletiu diretamente em alterações nos hábitos de consumo da sociedade. Casini *et al.* (2013) enfatizam que esses novos consumidores tornam-se, gradativamente, mais exigentes quanto à qualidade dos alimentos que comprem e consomem.

Assim, a cultura da qualidade (CQ), entendida como o comprometimento dos gestores e colaboradores com o processo da qualidade, passa a ter mais espaço e notoriedade nas empresas e em suas Cadeias de Suprimentos (CS), visto que este aspecto, muitas vezes, pode nortear novas formas de provisão alimentar e formação de redes agroalimentares alternativas (FLEURY, 1993; RENTING; MARSDEN; BANKS, 2003).

Em Cadeias de Suprimentos Alimentares (CSA) como a do Café, as transformações e tendências de consumo da bebida enfatizam a valorização da presença de atributos de qualidade no produto final (CASINI *et al.*, 2013; MORATOYA *et al.*, 2013; CARVALHO; PAIVA; VIEIRA, 2016). Ainda nesse contexto, Li *et al.* (2009) identificaram que a relação comprador-fornecedor na CS é melhorada quando as partes envolvidas enfatizam práticas de qualidade. Compreende-se que essa constatação também se aplica às CSA, incluindo a do café.

As constatações de Farina e Saes (1997) já denotavam que as formas de coordenação da cadeia do café via preços e pela diferenciação do produto eram insuficientes para garantir a oferta de uma bebida de qualidade. Segundo Arevalo, Arruda e Carvalho (2016) o fator preço, de um modo geral, ainda é o atributo predominante no comércio de cafés no Brasil. Todavia, os autores destacam um redirecionamento da cadeia, sobretudo na última década, no sentido de aperfeiçoar o processo produtivo, visando à obtenção de um produto diferenciado com relação à qualidade, o que fomenta o mercado de cafés especiais ou *gourmet*.

Efetivamente, a melhoria da qualidade de produtos e processos tornou-se fruto de parcerias na CS, o que inclui a própria organização, seus fornecedores e consumidores. Logo,



a qualidade passa a ser relacional (TOLEDO et al., 2013). Nessa perspectiva, o foco nas questões relacionadas à qualidade tornou-se requisito fundamental na Gestão das Cadeias de Suprimentos (GCS). De tal modo, a CQ, entendida como o comprometimento de gestores e colaboradores com o processo da qualidade, passa a ter mais espaço e notoriedade nas organizações e em suas CS.

Sob a ótica da CQ na CS, constatarem-se evidências na literatura de que a gestão da qualidade de uma organização se relaciona às práticas da GCS (KANNAN; TAN, 2005; KAYNAK; HARTLEY, 2008; TERZIOVSKI; HERMEL, 2011). O que se percebe é que a CS de café brasileiro ainda carece de uma discussão com enfoque mais sistêmico sobre o modo de adoção e internalização da CQ dentro dessa importante cadeia do agronegócio brasileiro.

Com base nesse ponto de vista, o presente estudo busca caracterizar a utilização da CQ na CS do café na Região do Cerrado Mineiro (RCM) com foco no relacionamento entre produtores rurais e suas organizações coletivas. Esta pesquisa aborda a temática descrita e foi desenvolvida na RCM, tradicional produtora de café no Estado de Minas Gerais e que possui Indicação Geográfica obtida na modalidade de Denominação de Origem. O café cultivado nessa demarcação possui características próprias e qualidade que remetem a esta origem.

A pesquisa, de natureza empírica, apresenta uma abordagem qualitativa-quantitativa e foi operacionalizada por meio de um estudo de caso com uso de questionários e de entrevistas semiestruturadas junto aos representantes dos elos da CS do café na RCM, os quais compreenderam cafeicultores, cooperativas e uma fundação de desenvolvimento.

O conjunto de evidências iniciais deste trabalho permitiram constatar que a CS de café na RCM encontra-se em um estágio de desenvolvimento expressivo, muito embora tenham sido verificados aspectos de gerenciamento da cadeia, com relação à qualidade da bebida, que ainda merecem atenção por parte dos agentes.

2. Fundamentação teórica

2.1 Qualidade e cultura da qualidade: contextualizações iniciais

Não é tarefa fácil situar o lugar da discussão sobre qualidade na cadeia alimentar em meio à noção subjetiva e relativa que se tem acerca deste conceito (CÁCERES CLAVERO et al., 2004). Para os autores, quaisquer discussões acerca deste tema devem, necessariamente, associá-lo à capacidade que um produto ou serviço possui em satisfazer as necessidades e expectativas do consumidor.

As ideias de Cardello (1995) corroboram essa afirmação, visto que o autor reconhece que a qualidade de um produto alimentar deve, necessariamente, refletir o nível de satisfação do consumidor. Em outras palavras, é preciso atentar-se para a percepção e a aceitabilidade dos consumidores acerca dos atributos e características da qualidade do produto.

Nesse contexto, para tratar da qualidade no âmbito CSA, é importante reconhecer que o termo se vincula às diversas propriedades do alimento e essas, por sua vez, relacionam-se aspectos multivariados, como por exemplo, questões cognitivas, experiências, valores e preferências vinculadas aos atores sociais da cadeia, principalmente, os consumidores (CAZES-VALETTE, 2001). Todavia, as concepções de Schneider e Ferrari (2015) contradizem a afirmação anterior à medida que entendem que a qualidade está longe de ser inerente ao produto, ainda que reconheçam que essa noção prevalece dos dias atuais. Logo, os autores concordam que a qualidade somente adquire um real significado quando analisada em



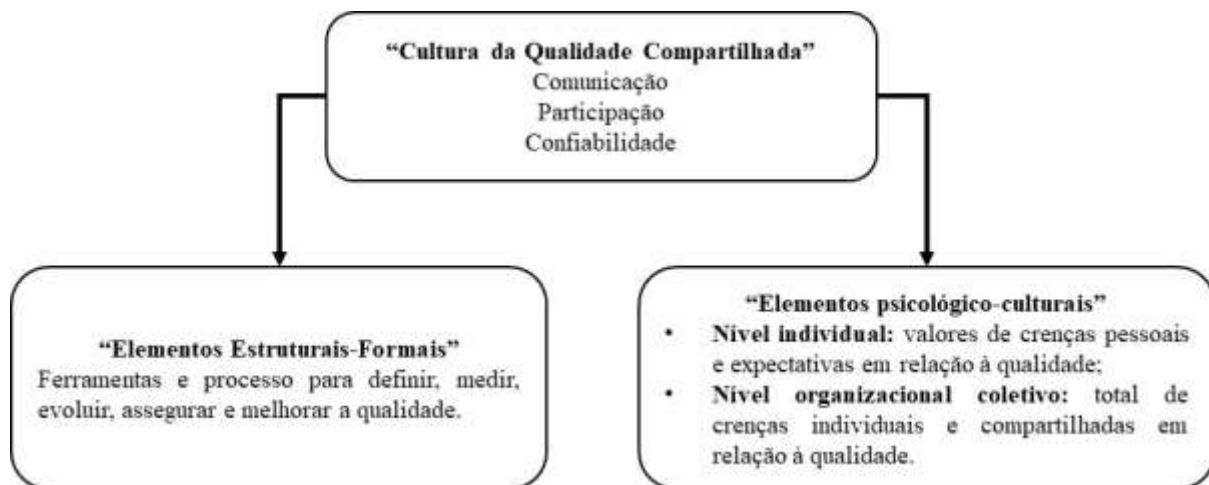
conjunto ao contexto específico de produção e consumo do produto. Essa conformação subjetiva da qualidade, especialmente no âmbito alimentar, associa-se diretamente as discussões relacionadas à CQ.

De acordo com a *European University Association* – EUA (Associação das Universidades Europeias), a CQ incorpora uma conotação da qualidade entendida como valor compartilhado e uma responsabilidade coletiva para todos os envolvidos na organização (EUA, 2006). Essa ideia associa-se diretamente à noção de CS.

Na visão de Sursock (2011), o termo CQ é melhor compreendido a partir do entendimento de dois conjuntos de elementos distintos, porém complementares. O primeiro conjunto congrega elementos como compartilhamento de valores, crenças, expectativas e compromissos em relação à qualidade. O segundo compreende questões estruturais e gerenciais definidas com vistas à melhoria da qualidade a partir de esforços coordenados. A ideia empreendida por Sursock (2011) é corroborada pelo esquema proposto pela EUA (2006), conforme Figura 1.

Percebe-se que a CQ inclui valores, crenças, atitudes, compromissos, expectativas, concordância, capacidade, negociação, participação, unidade e confiança dos indivíduos, grupos e stakeholders envolvidos com a qualidade.

Figura 1 - Elementos da cultura da qualidade



Fonte: Adaptado de EUA (2006, p. 4).

A noção de CQ, como apresenta a Figura 7, pode também ser entendida como aquela que compreende valores compartilhados, crenças, expectativas e compromissos em relação à qualidade, os quais são apoiados por elementos e processos estruturais e gerenciais que melhoram a qualidade (SURSOCK, 2011). A partir desse conceito, é possível notar que muitos elementos são semelhantes àqueles preconizados pela cultura organizacional. Assim, entende-se que a cultura da qualidade refere-se a uma cultura organizacional que busca melhorar a qualidade permanentemente.

As proposições de Vilcea (2014) complementam essa ideia de CQ estabelecida por Sursock (2011). De acordo com a autora, o termo apresenta-se como uma estrutura complexa que envolve todos os stakeholders internos em uma quantidade considerável de processos.



Nesse sentido, as partes mais importantes de todo o processo são a comunicação, a confiança e a participação (VILCEA, 2014).

Para incorporar a CQ numa organização e torná-la operacional, vários fatores têm de ser identificados e discutidos com todos os agentes envolvidos. Esses fatores incluem as estruturas da organização, bem como processos e procedimentos relacionados à qualidade em si (EUA, 2006). Em outras palavras, engloba também, direta ou indiretamente, a CS na qual a organização encontra-se inserida.

Numa perspectiva operacional, a CQ é frágil e muito sensível à excessiva burocratização, além de requerer um processo contínuo de investimento em recursos financeiros e humanos (SURSOCK, 2011; EUA, 2006).

2.2 A cadeia produtiva do café no Brasil e suas especificidades

No Brasil, a cadeia produtiva do café envolve três ramos principais de atividade: a produção do grão de café; o café torrado e moído; e os cafés solúveis. Essa classificação foi feita pela Embrapa Café – unidade de serviço da Embrapa que desenvolve pesquisas em áreas estratégicas para a cafeicultura brasileira – e é a mais empregada nos estudos dessa cadeia (CARVALHO, 2008). Para fins deste trabalho, as análises foram feitas considerando a produção do grão de café, destinado tanto para o mercado interno quanto para exportação.

Segundo Ricci (2004), o café pertence ao gênero *Coffea* da família Rubiaceae. Estes autores destacam que no Brasil as principais espécies cultivadas são a *Coffea Arabica*, popularmente conhecida como café arábica, e a *Coffea Canephora*, conhecida como café conilon ou café robusta. Carvalho (2008) cita que o café arábica é uma espécie originária das florestas subtropicais da região serrana da Etiópia e adequada ao clima tropical de altitude. Já o café robusta tem sua origem associada às regiões equatoriais baixas, quentes e úmidas da bacia do Congo.

Para Saes e Nakazone (2002), a cadeia produtiva do café está organizada, de forma simplificada, em 11 (onze) segmentos principais, sendo eles: 1) Fornecedores de insumos para a produção agrícola; 2) Produtores rurais; 3) Cooperativas; 4) Corretores; 5) Indústria de torragem e moagem; 6) Indústria de solúvel; 7) Exportadores de café verde; 8) Atacado interno e Atacado externo; 9) Consumidor interno; 10) Indústria externa e; 11) Consumidor externo. De tal modo, percebe-se que a quantidade de segmentos (elos) que compõem a cadeia é relativamente grande. Esse fato remete certo grau de complexidade existente na governança da cadeia (FERREIRA et al., 2005). Cabe destacar a posição que os produtores rurais assumem nessa estrutura, sendo diretamente influenciados pelo comportamento dos elos subsequentes, representados por corretores e cooperativas, principalmente.

Convém destacar o papel desempenhado pelas cooperativas neste sistema. Uma parte considerável do produto é armazenada, beneficiada e comercializada por essas organizações que atuam também, mas em menor proporção, na torrefação (BIALOSKORSKI NETO, 2002). A intermediação das cooperativas na compra de insumos traz vantagens para os produtores que podem usufruir de economias de escala em função das compras coletivas.

Com relação aos aspectos produtivos, dados da CONAB demonstram que a produção de café arábica e conilon, no Brasil, com relação ao ano de 2016, foi de aproximadamente 50 milhões de sacas de 60 kg de produto beneficiado, com produtividade de 25,58 sacas por hectare. Tais números representam um incremento de 14,9% em relação à produção do ano anterior (2015), que foi de 43,24 milhões de sacas, e de 13,7% em relação à produtividade,



22,49 sc/ha (CONAB, 2016). Ainda de acordo com essa fonte, a área total plantada no país com a cultura do café (arábica e conilon) totalizou, em 2015, 2.246,7 mil hectares.

Conforme dados da CONAB, percebe-se que a produção nacional está concentrada na região Sudeste (88%), com destaque para o Estado de Minas Gerais, que responde por mais da metade (57,4%) da produção brasileira. A produção no estado do Espírito Santo também é relevante e responde por 19,1% da produção nacional.

Em função da importância econômica e social do café, Saes e Nakazone (2002) destacam que a maioria dos países produtores, inclusive o Brasil, criaram organizações de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) especialmente voltadas para tecer estratégias no setor e gerenciar a política internacional de regulamentação do mercado.

No caso brasileiro, destaca-se a atuação da Embrapa Café. A unidade desenvolve pesquisas em áreas estratégicas para a cafeicultura brasileira e coordena o Programa de Pesquisa Café, o maior do mundo, do Consórcio Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento do Café, que integra cerca de 50 instituições consorciadas de pesquisa, ensino e extensão (RUFINO, 2006). Pontua-se também a criação do Conselho Deliberativo da Política Cafeeira – CDPC, em outubro de 1996, através do Decreto 2.047. Este conselho tem o objetivo de agregar todas as entidades representativas do agronegócio de café, além de aprovar políticas públicas para o setor cafeeiro (BRASIL, 1996).

3. Método

Com relação aos procedimentos técnicos adotados, o presente estudo se classifica como estudo de caso. Yin (2001) reconhece que o estudo de caso constitui-se numa das principais estratégias de pesquisa ao se examinar acontecimentos contemporâneos.

Para operacionalizar a pesquisa, desenvolveu-se um estudo de caso junto aos cafeicultores, às cooperativas e à Fundação de desenvolvimento do Cerrado Mineiro (Fundacer). Com base na natureza da pesquisa, optou-se por utilizar os seguintes instrumentos: (1) Questionário semiestruturado aplicado junto aos produtores de café compreendidos na RCM; (2) Entrevista semiestruturada com os gestores das cooperativas às quais estes produtores são associados e da Fundacer; (3) Observação direta não-participante, bem como vídeos e fotos, tanto em relação ao processo de produção do café, quanto aos aspectos inerentes ao relacionamento entre produtores, cooperativas e Fundacer.

A pesquisa junto aos produtores foi desenvolvida com o auxílio de um questionário estruturado, o qual foi desenvolvido com base em pressupostos teóricos de Flynn, Schroeder e Sakakibara (1994) e Detert, Schroeder e Cudeck (2003). Para a mensuração das variáveis, adotou-se uma escala do tipo Likert. Trata-se de uma escala não-comparativa, do tipo itemizada, na qual o participante assinala um único item, de acordo com seu grau de concordância (MALHOTRA, 2006). Em função do contexto do estudo, optou-se por utilizar a escala Likert com cinco níveis (1-5).

A coleta de dados junto aos gestores das cooperativas e da Fundacer foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas presenciais e via *Skype*. Para operacionalizar o método, utilizou-se um roteiro de perguntas, o qual também foi construído com base nos fundamentos teóricos utilizados nos questionários aplicados junto aos produtores.

A escolha dos participantes na Fundacer obedeceu ao critério da representatividade. Foram entrevistados 2 (dois) colaboradores da organização, os quais atuam em setores ligados diretamente os produtores de café. Por sua vez, a escolha dos produtores, no primeiro momento, foi definida por conveniência e acessibilidade. Feito o contato com o primeiro



produtor, passou-se a adotar a técnica metodológica *Snowball Sampling*, também conhecida como Bola de Neve. Quanto aos representantes das cooperativas, tomou-se o devido cuidado para se entrevistar apenas gestores que participassem ativamente das atividades relacionadas ao café, ou seja, o critério adotado também foi o da representatividade. Assim, os participantes foram selecionados a partir do cargo que exercem dentro das cooperativas. Optou-se por adotar termos fictícios para nomear as cooperativas, visto que uma destas organizações solicitou que não fosse citado seu nome. Desse modo, para fins de padronização e garantia de sigilo das informações, as cooperativas são identificadas por (1) Cooperativa Alfa; (2) Cooperativa Beta e; (3) Cooperativa Gama.

Para a análise e tratamento dos dados, optou-se por adotar o método da Análise de Conteúdo, proposta por Bardin (1977). A análise de conteúdo foi operacionalizada mediante os dados coletados nas entrevistas, tanto com os produtores quanto com os gestores das cooperativas, além daqueles oriundos das revisões sistemáticas. A lógica de aplicação desse método de análise recai sobre a importância de se estabelecer categorias de análise para os dados coletados, que são de natureza essencialmente qualitativa. Adotou-se a categorização a posteriori, conforme Bardin (1977).

A RCM, região na qual o estudo foi desenvolvido, é a primeira região produtora de café demarcada no Brasil, segundo decreto do governo de Minas Gerais, desde abril de 1995. A RCM responde por 12,7% da produção nacional e 25,4% da produção estadual do grão. São em torno de 200 mil hectares de pés de cafés (com predomínio da espécie arábica), das quais 102 mil são certificadas e apresentam uma média de produção em torno de 35 sacas por hectare (RCM, 2015), superior ao índice de produtividade nacional, que na mesma safra (2014-2015) foi de 23,28 sacas por hectare (ABIC, 2015). A RCM possui Denominação de Origem e marca, cuja controladora é a Federação dos Cafeicultores do Cerrado – FCC (RCM, 2015). São 4.500 produtores rurais, 8 associações e 9 cooperativas.

4. Resultados e discussões

4.1 A CQ internalizada na CS do café na RCM

Neste momento, busca-se apresentar os resultados da investigação acerca da utilização da CQ na CS em questão. Em se tratando da análise de uma cadeia que integra vários elos, dentre os quais analisa os cafeicultores (produtores), as cooperativas e a Fundacer, os resultados são apresentados, intercalando-se as similaridades e diferenças entre as visões de cada um dos representantes dos elos indicados. Cabe salientar que os dados referentes aos cafeicultores são apresentados em tabelas, com a frequência absoluta de respostas para cada item analisado. Com relação aos dados coletados com os gestores das cooperativas e da Fundacer, estes são apresentados em forma de texto.

Com relação ao aspecto “visão compartilhada”, que diz respeito ao real envolvimento dos agentes da CS e o estabelecimento de metas e objetivos comuns entre estes, verificou-se que entre os produtores é unânime à existência de uma estratégia da qualidade que orienta a produção do café e que esse fato é relevante para a condução dos trabalhos nas propriedades (Tabela 1).



Tabela 1 - Aspecto "Visão Compartilhada" na visão dos produtores

Variáveis analisadas	Nível de concordância (nº de produtores)				
	DT	DP	NA	CP	CT
Existe uma estratégia de qualidade que orienta o trabalho do dia-a-dia	-	-	-	-	12
A estratégia da qualidade é relevante para o trabalho na propriedade	-	-	-	-	12
Demandas em conjunto com os compradores de cafés especiais são atendidas	-	3	-	2	7
Existe um alinhamento de metas das transações com os compradores de cafés especiais	-	3	-	-	9
As perspectivas dos compradores de cafés de qualidade são levadas em consideração	-	-	-	1	11
Existe um conjunto de objetivos em comum com os compradores de cafés especiais	-	3	-	-	9

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Nota: DT (discordo totalmente); DP (discordo parcialmente); NA (não concordo nem discordo); CP (concordo parcialmente); CT (concordo totalmente).

Assim como os cafeicultores, as cooperativas (Alfa, Beta e Gama) também reconhecem a existência e a importância de haver uma estratégia construída em torno da qualidade. Percebeu-se que as cooperativas pesquisadas buscam constantemente implantar programas e projetos que têm o objetivo de estimular a produção de cafés de qualidade, não somente pelo fato de estarem localizados em uma região com Denominação de Origem, mas também como forma de acompanhar as transformações e tendências de consumo da bebida, nas quais os consumidores prezam, sobremaneira, pela presença de atributos de qualidade na bebida que consomem.

Na percepção de um dos gestores da Cooperativa Beta:

É impossível pensar em produzir café atualmente sem levar em consideração que essa produção deve ser de um café de qualidade maior [...] eu vejo que a qualidade desse grão já é mais decisiva do que o preço no momento da compra. Mas também entendemos que ainda existe o consumidor que ainda opta pelo preço e por isso também temos café *commoditie* [...] mas o foco maior é atender esse público mais seletivo. [...] tudo que planejamos e executamos, direta ou indiretamente, está associado à qualidade do nosso café (Gestor 1 - Cooperativa Beta).

Essas verificações vão ao encontro das constatações de Casini et al. (2013), Moratoya et al. (2013), Carvalho, Paiva e Vieira (2016). Estes autores também identificaram cenário semelhante em seus estudos sobre o café em outros contextos.

De tal modo, percebe-se que essa visão dos produtores e das cooperativas robustece aquilo que é preconizado pela Fundacer. Acerca desse assunto, um dos representantes da Fundação afirma que:



[...] na região essa questão da qualidade, principalmente, com foco nesse aspecto da sustentabilidade é o que a gente conversa com o produtor. O produtor e as cooperativas também buscam isso. Pelo fato de a região ser a única que possui denominação de origem, que certifica que o café aqui produzido tem uma qualidade comprovada [...]. Então o produtor, a cooperativa, o armazém que é credenciado na federação ele pode solicitar o selo e ele só consegue o selo se o café que ele enviou pra gente tiver uma pontuação mínima de 80% e aí a gente emite o selo. Isso atesta que esse café tem qualidade (Representante 1 - Fundaccer).

Entretanto, quando nos referimos à existência de um alinhamento de metas e objetivos comuns nas transações comerciais e nos planejamentos, notou-se que três produtores discordaram parcialmente. Coincidência ou não, os três são do mesmo município e associados à mesma cooperativa, a Alfa. Essa, por sua vez, é a menor cooperativa em termos de estrutura e de volume de café armazenado/comercializado daquelas que fazem parte deste estudo e, além disso, está localizada numa região (Noroeste) um pouco distante do polo de produção da RCM, que é o Triângulo Mineiro e o Alto Paranaíba. Além disso, a cooperativa Alfa é a que mais diversifica suas linhas de atuação, onde além do café, também trabalham fortemente com soja, milho e algodão.

Em contraponto, a opinião dos gestores nesse aspecto foi congruente. Ficou claro que as metas e objetivos das cooperativas são traçados em diálogo direto com os produtores e que suas demandas são a base para a gestão destas organizações. Entende-se, portanto, que fatores como estrutura, localização, cultura e diversificação de cadeias produtivas podem, direta ou indiretamente, influenciar no relacionamento entre cooperativas e produtores; dificultando, pois, o alinhamento de metas e objetivos comuns.

Por outro lado, os produtores concordam parcial (1) e totalmente (11) que as perspectivas das cooperativas e, por consequência da Fundaccer, devem ser por eles consideradas na atividade de produção do café. Diante disso, argumenta-se que embora os produtores sejam os “donos” das cooperativas, ainda assim existe aquela tradicional lógica de mercado, em que o produtor (de café) deve atender às demandas do comprador (cooperativa), que podem ou não estar alinhadas, conforme identificado anteriormente. Sabe-se, contudo, que as cooperativas podem recusar o produto de seu cooperado, caso este não atenda a seus requisitos. Isso está presente nas normas internas das cooperativas.

No que tange ao aspecto “foco no cliente”, que na visão de Dominguez (2000) pode ser entendido como um conjunto de atribuições, atividades e processos operacionalizados no âmbito da empresa, para atingir à expectativa, à satisfação ou até mesmo ao encantamento do cliente, os produtores, em sua totalidade (12), reconhecem que o cliente final, ou seja, aquele que de fato consome a bebida é a principal referência nas transações comerciais (Tabela 2).

Em conversas informais com dois produtores, ficou ainda mais clara essa percepção, quando disseram que:

[...] aqui na produção de café a gente sempre tem que se preocupar com a pessoa que vai beber nosso café [...] (Conversa informal – Produtor 4).

Eu sempre me preocupo com o que o meu cliente diz do meu produto [...] (Conversa informal – Produtor 2).

Isso é importante, pois se sabe que um dos principais objetivos de uma empresa, sobretudo estando ela dentro de uma CS como a do café, é proporcionar valor ao cliente como forma de fidelizá-lo e promover a marca, conforme recomenda Lo et al. (2016).



Tabela 2 - Aspecto "foco no Cliente" na visão dos produtores

Variáveis analisadas	Nível de concordância (nº de produtores)				
	DT	DP	NA	CP	CT
O cliente final é uma importante referência para as transações que são feitas com cafés de qualidade	-	-	-	-	12
Opiniões de especialistas do setor de cafés tem influência nas características dos cafés de qualidade que são negociados	-	-	-	1	11
Opiniões de especialistas do setor de cafés influenciam nos padrões de desempenho	-	1	2	1	8
Especialistas do setor de cafés são buscados e consultados quando isto é necessário	-	-	-	1	11

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Nota: DT (discordo totalmente); DP (discordo parcialmente); NA (não concordo nem discordo); CP (concordo parcialmente); CT (concordo totalmente).

A visão dos gestores das cooperativas também explicita esse fato.

É preciso sempre se atentar às demandas dos clientes finais. São eles que ditam a regra desse jogo no café [...] (Gestor 2 – Cooperativa Beta).

Com frequência nós fazemos pesquisas de satisfação com nossos clientes, principalmente com as cafeterias. E na medida do possível buscamos atrelar essas questões dentro do nosso planejamento (Gestor 3 – Cooperativa Gama).

Dentro da Cooperativa, os pedidos dos clientes sempre são atendidos. Assim que esses pedidos chegam, a gente repassa para nossos parceiros que cuidam do processamento do café [...] (Gestor 1 – Cooperativa Alfa).

Conforme argumenta Ortega e Jesus (2011), ao obter a Indicação Geográfica através da Denominação de Origem, a RCM conseguiu incorporar a singularidade ao café ali cultivado. Nesse sentido, tão mais importante que as características da qualidade inerentes ao produto (àquelas explícitas), estão os valores simbólicos reconhecidos pelos clientes finais.

Desse modo, conhecer tais valores, torna-se de fundamental importância para a gestão estratégica da CS. Atividade essa que, por sua vez, está mais diretamente associada às cooperativas do que necessariamente aos produtores, ou seja, é preciso que os gestores dessas organizações tomem como base as expectativas e as percepções (valores) dos clientes finais em seus processos decisórios.

Quando indagados sobre questões relacionadas às opiniões de especialistas do setor de café (pesquisadores, torrefadores, empresários, etc.) e se estas exercem algum tipo de influência tanto na produção do café em si, quanto na comercialização do grão, os produtores concordaram (11), mesmo que em partes (1), que é preciso atentar-se àquilo que os mais especializados alertam acerca do mercado de café.

Esse fato assume um papel importante, pois deixa claro que os produtores preocupam-se com a influência, direta ou indiretamente, de fatores à jusante da cadeia e reconhecem, pois, que é preciso consultar especialistas da área para ampliar seus horizontes de pensamento em termos de gestão da propriedade rural.



Interessante destacar que esse aspecto direciona-se às ideias de Zylbersztajn (1995) acerca da Racionalidade Limitada. Sobre esse assunto, o autor diz que em uma transação, geralmente, algum dos agentes (ou ambos) terá(ão) uma capacidade de raciocínio limitada para processar informações. Nesse sentido, para minimizar esse fato, os produtores de café ou até mesmo as cooperativas podem e devem buscar informações mais precisas sobre o mercado em que atuam e assim terem subsídios para a correta tomada de decisão.

No que se refere ao aspecto “melhoria contínua” (Tabela 3), que conceitualmente implica um esforço contínuo em termos de melhoria da qualidade (TOLEDO, et al., 2013), os produtores concordam totalmente (11) e parcialmente (1) que é possível receber retornos de informações (*feedbacks*) dos clientes finais, mesmo que estes estejam em operações à jusante da cadeia, ou seja, depois da porteira da propriedade.

Tabela 3 - Aspecto "melhoria contínua" na visão dos produtores

Variáveis analisadas	Nível de concordância (nº de produtores)				
	DT	DP	NA	CP	CT
Existe a possibilidade de receber <i>feedback</i> de clientes finais	-	-	-	1	11
Os compradores de cafés de qualidade procuram constantemente melhorias nos cafés negociados	-	-	-	1	11
Os compradores de cafés de qualidade fazem investimentos para conseguir melhorias nos cafés comercializados	-	-	-	1	11

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Nota: DT (discordo totalmente); DP (discordo parcialmente); NA (não concordo nem discordo); CP (concordo parcialmente); CT (concordo totalmente).

Para possibilitar essa retroalimentação de informações, as cooperativas construíram um caminho que permite que os clientes, sejam eles de 1º ou 2º nível, forneçam suas opiniões acerca do produto adquirido. Identificou-se que nos sites oficiais das três cooperativas (Alfa, Beta e Gama) existe a opção “Fale Conosco”, que se constitui em uma ferramenta eletrônica que permite a comunicação dos clientes com as cooperativas. Adicionalmente, como uma forma de teste, nesta pesquisa foram feitas sugestões e críticas sobre o café através deste canal de comunicação e obteve-se retorno das três cooperativas, com períodos de tempo entre 2 e 6 dias após o envio. De modo semelhante, percebeu-se que os números destinados ao Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) também funcionam e cumprem com seu propósito. A construção desse caminho para o retorno das informações dos clientes foi algo também constatado durante as entrevistas com os gestores das cooperativas.

É fundamental que se estabeleçam esses mecanismos para facilitar a conversação com os clientes finais, pois é muito comum que eles liguem para cá pra elogiar o sabor, o aroma, enfim, do café que comprar da gente [...] e até mesmo pra criticar algo que não tenham gostado (Gestor 2 – Cooperativa Beta).

É mais ou menos assim: se o cliente ficou satisfeito com o produto ele entra em contato e elogia, mas se ele por algum motivo não ficou totalmente satisfeito, ele também liga. Então no comércio do café esse *feedback* existe e é frequente (Gestor 3 – Cooperativa Gama).



No que se refere ao aspecto “colaboração”, tomando-se como base a ideia de Bowersox, Closs e Cooper (2009), na qual se entende que a colaboração ocorre, normalmente, entre agentes comerciais, ou seja, no sentido vertical da CS, foi possível verificar que tanto na visão dos produtores (Tabela 4), quanto na visão das cooperativas e da Fundação existem ações colaborativas nas relações entre estes agentes.

Tabela 4 - Aspecto "Colaboração" na visão dos produtores

Variáveis analisadas	Nível de concordância (nº de produtores)				
	DT	DP	NA	CP	CT
Há um trabalho colaborativo na relação com nossos compradores de cafés de qualidade	-	-	-	-	12
Com frequência temos conversas sobre melhoria da qualidade com nossos compradores de cafés de qualidade	-	-	-	-	12
O trabalho é estruturado para que apareçam oportunidades para se trabalhar com compradores de cafés de qualidade	-	-	-	-	12

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Nota: DT (discordo totalmente); DP (discordo parcialmente); NA (não concordo nem discordo); CP (concordo parcialmente); CT (concordo totalmente).

Em complemento aos dados apresentados na Tabela 6, um dos representantes da Fundacer cita exemplos de ações colaborativas que são desenvolvidas no âmbito da CS do café na RCM, compreendendo produtores, cooperativas e a própria fundação.

Nós temos um departamento aqui, que é o de Qualidade e Certificação [...] eles têm um projeto junto com as cooperativas das cinco microrregiões, levando informação e treinamento para os produtores dessas cooperativas sobre pós-colheita do café (manejo pós-colheita, manejo de terreiro, como fazer um café de qualidade), pois muitas vezes o pessoal ainda faz o café tradicional, no terreiro de chão, não tendo tecnologia disponível. Às vezes ele até conhece, mas por falta de conhecimento daquilo que a tecnologia vai agregar na qualidade do café dele ele não utiliza. Então esse projeto, que irá durar 3 anos, busca levar treinamento de pós-colheita para esses produtores. Então a Fundacer junto com as cooperativas, sendo que as cooperativas ajudaram a formar grupos de produtores, levam esse tipo de informação (Representante 1 - Fundacer).

O projeto a que se refere o representante da Fundacer é o ‘Cluster de Qualidade’. O projeto tem por objetivo capacitar os produtores para que possam melhorar a qualidade final do café que produzem. Trata-se de um projeto viabilizado através do Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e executado pela Fundacer em parceria com as cooperativas e seus associados. O projeto é estruturado com aulas teóricas e práticas e também busca apresentar métodos e parâmetros para avaliação e escolha de grãos de qualidade.

Outra ação colaborativa que cabe ser destacada é o ‘Projeto Educampo’. Trata-se de um projeto desenvolvido pelo Sebrae Minas que tem como objetivo prestar orientações aos grupos de produtores rurais através de capacitações técnicas gerenciais, cuja prioridade é desenvolver aspectos econômicos e sociais e torná-los mais eficientes em termos de produção do café (SEBRAE, 2016).



Este projeto está em operação em duas das cooperativas, a Beta e a Gama. Sobre esse assunto, os gestores destas cooperativas afirmam o seguinte:

Este projeto foi implantando aqui no ano de 2005. Seu objetivo é oferecer soluções de gerenciamento e obtenção de lucros para os cooperados a partir da produção de cafés. Atualmente, a Beta possui quatro grupos de técnicos e estes atendem quase 70 propriedades. A ideia é ampliar esse patamar nos próximos anos [...] para que tudo isso funcione, a Beta criou estes grupos de coordenação do projeto. E são eles que promovem a integração entre a cooperativa, o Sebrae, os técnicos e, claro, os produtores de café (Gestor 2 – Cooperativa Beta).

O Educampo Café transforma as propriedades dos nossos sócios em verdadeiras empresas rurais. O bom disso é que o produtor também conta com diversas atividades que aprimoram e ampliam sua visão de gerenciamento, como podemos citar os cursos nas fazendas, as palestras aqui na cooperativa, os dias de campo e treinamento orientados pelo Sebrae (Gestor 3 – Cooperativa Gama).

Em suma, entende-se que é fundamental que os agentes da CS colaborem entre si, pois de acordo com Moharana et al. (2012), a colaboração torna a cadeia mais eficiente e eficaz à medida que se preconiza a integração, o que otimiza os fluxos de materiais e de informações e elimina, em tese, processos que não agregam valor ao produto da CS.

Quando indagados sobre o aspecto “tomada de decisões baseadas em dados” (Tabela 5) que pode ser entendido, de acordo com a visão de Silva (2015), como uma abordagem de gestão de dados que estabelece um fluxo de aquisição, análise e comunicação de dados dentro da CS como forma de suportar os processos decisórios associados, os produtores reconhecem que utilizam dados específicos quanto à produção do café para melhorar a qualidade do produto.

Tabela 5 – Aspecto “tomadas de decisões baseadas em dados” na visão dos produtores

Variáveis analisadas	Nível de concordância (nº de produtores)				
	DT	DP	NA	CP	CT
Eu uso dados específicos para avaliar a melhoria da qualidade dos cafés comercializados	-	-	-	3	9
Se eu propuser uma mudança, eu trago dados para apoiar a minha proposta	-	2	-	3	7
Eu uso informações obtidas junto a consumidores finais para avaliar os cafés de qualidade que comercializo	-	-	-	-	12

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Nota: DT (discordo totalmente); DP (discordo parcialmente); NA (não concordo nem discordo); CP (concordo parcialmente); CT (concordo totalmente).

Exemplo disso são algumas práticas desenvolvidas nos parques cafeeiros, observadas durante visitas técnicas para coleta dados. Em uma das fazendas visitadas, localizada no município de Patos de Minas, o produtor conduz campos experimentais de cafés dentro da propriedade em parceria com o Instituto Agrônômico de Campinas (IAC) e a Epamig (Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais). São mais de 250 variedades de cafés, entre as quais se destacam o Catuaí Amarelo, Ibairi, Topázio, Caturra, Acaia e duas



variedades exclusivas, a UVA (IAC 125) e o Bourbon amarelo LC 30-10. Na visão do produtor:

Os dados coletados e analisados nestes campos experimentais ajudam muito na escolha da melhor variedade para se plantar [...]. A gente consegue escolher aquela que melhor responderá ao solo e ao clima daqui e assim conseguimos atrelar qualidade, pois todas as nossas variedades são de alta qualidade e produtividade, pois as plantas respondem muito melhor (Produtor 1 – Sócio da Cooperativa Beta).

Nesse sentido, a visão dos representantes da Fundacer dá ainda mais ênfase à questão do uso de dados concretos para tomada de decisão, nesse caso, referente à escolha das cultivares de café. Segundo eles:

Nós temos o projeto de Unidades Demonstrativas, que realizamos em parceria com a Epamig, com Instituições de Ensino Superior da região e com os produtores [...] No fim dos ciclos do projeto, os produtores saberão qual cultivar é melhor para a condição de cada município, de cada microrregião, considerando aspectos de produtividade, resistência a pragas e doença e claro, a qualidade do grão. E também questões relacionadas à adaptação a colheita mecanizada (Representante 1 – Fundacer).

[...] o interessante é que os dados desse projeto serão compartilhados com os mais de 4.500 produtores da RCM, espalhados dentro dos 55 municípios pertencentes [...] (Representante 2 – Fundacer).

Outra prática que permite a obtenção de dados que melhoram o processo de tomada de decisão segundo os princípios da CQ na CS do café na RCM é o que os produtores e as cooperativas chamam de Cafeicultura de Precisão, nomenclatura alusiva à Agricultura de Precisão. Segundo Bernardi et al. (2012), o termo diz respeito a uma prática agrícola que faz o uso da tecnologia de informação baseada na variabilidade de fatores ligados ao clima, solo e plantas.

Sua utilização na cafeicultura, de acordo com o gestor da cooperativa Gama, permite a obtenção de inúmeros benefícios. Todavia, cabem ser destacados dois deles. O primeiro refere-se à melhoria no processo da colheita do café, uma vez que é possível otimizar a operação em si, além de reduzir a quantidade de grãos que caem ao chão. O segundo diz respeito ao fato de que as técnicas da agricultura de precisão permitem que se adote uma colheita mais seletiva e que isso aumenta, sobremaneira, a qualidade do grão.

Em seu estudo, Araújo et al. (2012) também reconhecem que o conhecimento (dados) de determinadas características da produção de café, especialmente aquelas relacionadas à fertilidade do solo, permitem que operações como a adubação e o controle de pragas e doenças, por exemplo, sejam feitas de forma mais localizada e racional. Isso tende a reduzir significativamente os custos da produção.

Entretanto, sabe-se que não basta adotar práticas que aumentem a fonte de dados para a tomada de decisão. Em se tratando de CS, é preciso que os agentes desenvolvam boa comunicação interna e tenham, obviamente, competência técnica para analisar estes fatos e dados e extrair deles as informações necessárias para o processo decisório. A adoção de um ERP (Enterprise Resource Planning) pode ser algo estratégico nesse sentido. Trata-se de uma ferramenta empresarial capaz de controlar informações de uma empresa em seus processos produtivos, integrando e gerenciando dados, recursos e processos, o que conseqüentemente melhora o processo de tomada de decisão.



No que diz respeito ao aspecto “foco em sistema” (Tabela 6), que conceitualmente refere-se à identificação, o entendimento e o gerenciamento dos processos interrelacionados no âmbito da empresa e em seu ambiente externo no contexto da qualidade (SILVA; BARBOSA, 2016), percebeu-se que os produtores concordam parcial (1) ou totalmente (11) que é preciso identificar em que parte do sistema ocorreu determinada falha, caso algum cliente (que pode ser a própria cooperativa), mostre-se insatisfeito com o produto.

Tabela 6 – Aspecto “foco em sistema” na visão dos produtores

Variáveis analisadas	Nível de concordância (nº de produtores)				
	DT	DP	NA	CP	CT
Quando um cliente se mostra insatisfeito em relação à qualidade, busco identificar onde está a falha no sistema.	-	-	-	1	11
Quando algo dá errado com a qualidade, eu normalmente procuro a causa dos problemas, em vez de simplesmente culpar alguém.	-	-	-	1	11
Quando há um problema de qualidade com o café comercializado, eu busco identificar onde as mudanças precisam acontecer para que o problema não ocorra novamente.	-	-	4	-	8

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Nota: DT (discordo totalmente); DP (discordo parcialmente); NA (não concordo nem discordo); CP (concordo parcialmente); CT (concordo totalmente).

Sabe-se que uma propriedade produtora de café, assim como qualquer outra, compreende um sistema agropecuário composto por diversas etapas, as quais podem ser internas (à montante) ou externas (à jusante). Essas etapas, por sua vez, englobam atividades como aquisição de insumos, plantio, tratamentos culturais, colheita, etc., que têm o papel, em maior ou menor grau, de agregar valor ao produto. Assim, é fundamental minimizar as ocorrências de falhas nessas atividades, visto que estas refletem na qualidade do café e, por consequência, nas questões econômicas das propriedades.

Nesse sentido, cabe destacar o papel desempenhado pelos departamentos de assistência e orientações técnicas das cooperativas.

Nosso Departamento de Orientação Técnica conta com profissionais altamente qualificados que buscam informar e orientar os cafeicultores sobre as melhores técnicas de cultivo, colheita, pós-colheita [...] para produção de cafés de qualidade (Gestor 1 – Cooperativa Alfa).

Os trabalhos dos nossos técnicos é constante tanto por telefone quanto presencialmente, lá na propriedade. O produtor tem dúvida em algo que está acontecendo e é algo que seus funcionários não resolvem, ele liga pra cá na hora [...] (Gestor 2 – Cooperativa Beta).

Fornecemos assistência técnica e encaminhamentos para investimentos, custos, compras conjuntas de fertilizantes, sementes e defensivos agrícolas [...]. (Gestor 3 – Cooperativa Gama).

Nota-se, contudo, que é fundamental que haja essa ligação entre o cafeicultor e a cooperativa, através de seu departamento de assistência e orientação técnica, sobretudo, ao considerarmos que esse fato também reflete numa ação “ganha-ganha”. O cafeicultor ganha ao diminuir os riscos associados à sua lavoura com as orientações e a assistência dos técnicos



e também ao reduzir os custos que teria, caso precisasse de uma consultoria privada. A cooperativa também tem ganhos positivos, pois consegue estreitar os laços com seus cooperados, que tanto podem ser seus fornecedores quanto seus clientes.

Essas constatações pressupõem que questões relacionadas à visão sistêmica (foco em sistema) no que se refere à qualidade dentro da CS requerem que todos os agentes, sem exceções, assumam uma postura proativa e não reativa, no sentido de realizar rigorosamente os procedimentos acordados no âmbito da CS e evitar com que as falhas tornem o grão não-conforme, ou seja, fora do padrão aceitável pelo público consumidor.

Em relação ao aspecto “foco de longo prazo”, foi unânime entre os produtores que os objetivos por eles estabelecidos não mudam com frequência e que estes estão, de certo modo, dialogando com os objetivos traçados pelas cooperativas e, conseqüentemente, pela Fundacer (Tabela 7). Esse fato demonstra que estes cafeicultores trabalham com projeções estratégicas e, pelo fato de estarem respaldados por dados específicos da CS em sua tomada de decisão, conforme demonstrado anteriormente, estas não se alteram com frequência.

Outra questão que cabe ser pontuada refere-se ao fato de que os ativos destinados à produção cafeeira são específicos. Ativos específicos são aqueles que não podem ser reempregados em outras atividades sem que haja perda de valor (WILLIANSO, 1991).

Nesse sentido, entende-se que os ativos físicos, sobretudo, as máquinas para colheita e plantio do café, são específicos e não permitem ser empregados em outras culturas. Assim, é compreensível que os cafeicultores tenham esse horizonte de planejamento definido em longo prazo, pois entendem e reconhecem que os investimentos necessários para conduzirem a lavoura cafeeira são expressivos e que quaisquer mudanças de planos podem refletir na redução da lucratividade do negócio.

Tabela 7 - Aspecto "Foco de longo prazo" na visão dos produtores

Variáveis analisadas	Nível de concordância (nº de produtores)				
	DT	DP	NA	CP	CT
Os objetivos em longo prazo não mudam com frequência	-	-	-	-	12
Compradores e fornecedores de cafés de qualidade têm objetivos semelhantes em longo prazo	-	-	-	-	12
Os produtores e compradores de cafés de qualidade apoiam objetivos de longo alcance	-	-	-	2	10

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Nota: DT (discordo totalmente); DP (discordo parcialmente); NA (não concordo nem discordo); CP (concordo parcialmente); CT (concordo totalmente).

De forma análoga, percebe-se que os objetivos da Fundacer também são, em partes, delimitados em longo prazo. Sobre esse aspecto, o Representante 1 da Fundacer afirma que os objetivos da RCM, o que inclui os cafeicultores e suas organizações coletivas e de representação, são direcionados para o longo prazo em função de serem, fundamentalmente, mercadológicos. Em outras palavras, percebeu-se que estes objetivos relacionam-se, dentre outros, à abertura de novos mercados no exterior, além da ampliação e manutenção dos que já estão consolidados.

Sabe-se, pois, que o processo de internacionalização não é simples é que no caso do café, exige esforços de cooperação orientados dentro da estratégia global da CS, envolvendo



todos seus agentes, entre produtores, cooperativas e fundação. As palavras dos representantes da Fundacer nesse sentido foram as seguintes:

[...] a qualidade da nossa produção aqui na RCM já é reconhecida e muito valorizada no comércio exterior [...] que inclusive paga preços maiores pelo nosso café (Representante 1 – Fundacer).

Nós temos metas ambiciosas. No longo prazo, queremos consolidar em nossos clientes uma nova percepção da RCM, que é a de ser “uma região de atitude” para esse novo mundo do comércio de café, que está no exterior [...] (Representante 2 – Fundacer).

Interessante destacar que, na visão da Fundacer, um dos principais motivadores para a entrada em novos mercados no exterior é o fator preço, visto que o comércio estrangeiro, geralmente, pratica preços mais elevados, em comparação com o mercado interno.

Ainda segundo a Fundacer, a ideia é que o consumidor de café reconheça que está não apenas consumindo uma bebida qualquer, mas sim toda uma qualidade simbólica associada, que reúne toda a tradição da RCM na produção de cafés de qualidade, bem como a história da região e de suas comunidades.

No entendimento das cooperativas, também foi possível notar que os objetivos por elas definidos são compostos, principalmente, por metas em longo prazo e direcionados, fundamentalmente, para vendas no mercado externo.

Nossas estratégias principais são de longo prazo [...] e para que elas se concretizem, entendemos que é preciso estabelecer parcerias empresariais, além do engajamento dos nossos cafeicultores na produção e no desenvolvimento de cafés especiais com qualidade [...] (Gestor 2 – Cooperativa Beta).

Em suma, percebe-se que a CQ, de fato, está sendo internalizada na CS do café na RCM e aos poucos vai sendo incorporada por seus agentes. A seção seguinte aborda e discute as práticas sustentáveis identificadas ao longo da CS e, desenvolvidas pelos cafeicultores, cooperativas e Fundação.

5. Considerações finais e agenda de pesquisa

O presente estudo teve como objetivo caracterizar a utilização da CQ na CS do café na Região do Cerrado Mineiro (RCM) com foco no relacionamento entre produtores rurais e suas organizações coletivas. Pautando-se nas evidências resultantes da análise dos dados foi possível vislumbrar que o estágio de desenvolvimento da CS do café na RCM foi elevado a patamares expressivos em termos de mercado, visto que os agentes, de fato, estão na busca por internalizar tais princípios dentro de seus processos organizacionais.

Destaca-se que a internalização dos princípios da CQ na CS do café na RCM gera um valor diferenciado para os *stakeholders* da cadeia, sobretudo os clientes, evidenciando que a GCS do café focada em parâmetros da qualidade pode ser um diferencial competitivo dos membros perante seus concorrentes.

Além do que, segundo as evidências verificadas ao longo deste estudo, notou-se que vários dos agentes da CS estão em processos avançados de internacionalização dos negócios e, desse modo, é primordial que a qualidade seja algo que exalte o café da RCM, uma vez que a concorrência no mercado externo tende a ser maior.



Com relação as alterações trazidas pela utilização da CQ na CS, duas principais cabem ser ressaltadas: (1) maior abertura do comércio exterior para o café brasileiro, assim como maior valorização da bebida nacional, aproximando-a de cafés reconhecidamente de qualidade, como o colombiano e o etíope; e (2) maior colaboração entre os membros da CS, visto que para ofertarem um produto de qualidade superior atrelado aos aspectos sustentáveis, notaram que era preciso estreitar o relacionamento entre eles a nível de colaboração.

As contribuições observadas a partir deste estudo dizem respeito à compreensão sistêmica da forma como CQ vem sendo incorporada e operacionalizada na CS do café na RCM. Logo, auxilia gestores das organizações pesquisadas e envolvidas na cadeia no processo de tomada de decisão. Por outro lado, também é cabível destacar que os dados aqui apresentados são a comprovação de que o desenvolvimento de estratégias no âmbito da CQ podem trazer efeitos positivos para as empresas estudadas, uma vez que estes aspectos, comprovadamente, melhoram o relacionamento dos membros da CS, tornando-o mais colaborativo.

Convém citar que este trabalho analisou os dados de três agentes da CS: (a) produtores; (b) cooperativas; e (c) fundação de desenvolvimento. Entende-se que ao ampliar os elos analisados, outras outras visões acerca da sustentabilidade poderiam surgir e, sobretudo, gerar novas discussões.

Como agenda de pesquisa, sugere-se que futuras pesquisas busquem analisar, de forma mais específica e pormenorizada, os determinantes da adoção dos princípios da CQ na CS do café na RCM e também de que forma aspectos do ambiente institucional podem influenciar na oferta de cafés de qualidade no âmbito da RCM.

Referências

- ABIC - Associação Brasileira da Indústria de Café. **Tendências do mercado de café**. Relatório customizado preparado pelo Euromonitor International para ABIC (2015). Disponível em: <<http://consorciopesquisacafe.com.br/arquivos/consorcio/consumo2015.pdf>>. Acesso em 28 Fev. 2016.
- ALTMANN, R. Certificação de qualidade e origem e desenvolvimento rural. In: LAGES, Vinicius et al. (Org.). **Valorização de produtos com diferencial de qualidade e identidade**: indicações geográficas e certificações para competitividade nos negócios. Brasília: Sebrae, 2005. p.133-140.
- AREVALO, J. L. S.; ARRUDA, D. O.; CARVALHO, J. P. Competitividade no comércio internacional do café: um estudo comparativo entre Brasil, Colômbia e Peru. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, v. 18, n. 1, 2016.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BECKER, C.; CABEDO, L. C. Como construir a qualidade agroalimentar: análise de experiências brasileiras e espanholas. **Revista de Economia Agrícola**, v. 59, n. 2, p. 115-130, 2012.
- BERNARDI, A. C. C. et al. Ferramentas de agricultura de precisão como auxílio ao manejo da fertilidade do solo. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, v. 32, n. 1/2, p. 211-227, 2017.
- BIALOSKORSKI NETO, S. Governança e perspectivas do cooperativismo. In: **I Workshop Internacional de Tendências do Cooperativismo**, PENSA/FUNDACE/FEARP-USP. 1998. p. 17-35.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimento. Atlas, 2009.



BRASIL. Companhia Nacional de Abastecimento. **Levantamento Safra Café 2016**. Disponível em: <<http://www.conab.gov.br/uploads/arquivos/boletimgraos2017.pdf>>. Acesso em 15 Jan. 2017.

BRASIL. Decreto nº 2.047/2009. Dispõe sobre o Conselho Deliberativo da Política do Café. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 15 de setembro de 1996, Seção I.

CÁCERES CLAVERO, F.; CRUZ, J.; RODRÍGUEZ, A.; RUBIO, L. Calidad agroalimentaria y denominaciones de origen. **Cuadernos de la Tierra del Agricultor y Ganadero**, n. 3, p. 6-16, 2004.

CARDELLO, A. V. Food quality: relativity, context and consumer expectations. **Food quality and preference**, v. 6, n. 3, p. 163-170, 1995.

CASINI, L.; CONTINI, C.; MARONE, E.; ROMANO, C. Food habits. Changes among young Italians in the last 10 years. **Appetite**, v. 68, p. 21-29, 2013.

CARVALHO, J. M.; PAIVA, E. L.; VIEIRA, L. M. Quality attributes of a high specification product: Evidences from the speciality coffee business. **British Food Journal**, v. 118, n. 1, p. 132-149, 2016.

CARVALHO, C. H. S. **Cultivares de café: origem, características e recomendações**. Brasília: Embrapa Café, 2008.

CAZES-VALETTE, G. Le comportement du consommateur décodé par l'anthropologie: le cas des crises de la vache folle. **Revue Française de Marketing**, n. 183-184, p. 99-113, 2001.

DETERT, J. R.; SCHROEDER, R. G.; MAURIEL, J. J. A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 4, p. 850-863, 2000.

DOMINGUEZ, S. V. O valor percebido como elemento estratégico para obter a lealdade dos clientes. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v. 7, n. 4, p. 53-64, 2000.

EUA - European University Association (2006). **Quality Culture in European Universities: a Bottom-up approach**. Disponível em: <http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/Quality_Culture_2002_2003.1150459570109.pdf>. Acesso em 05 Maio 2017.

FARINA, E. M. M. Q.; SAES, M. S. M. Ação sistêmica e visão segmentada: os paradoxos da prática da regulamentação do agribusiness brasileiro. In: FARINA, E. M. M. Q. et al. (1997). **Competitividade: Mercado, Estado e Organizações**. São Paulo: Editora Singular, 1997.

FERREIRA, A.; CECON, P.R.; CRUZ, C.D.; FERRÃO, R.G.; SILVA, M.F. da; FONSECA, A.F.A. da; FERRÃO, M.A.G. Seleção simultânea de *Coffea canephora* por meio da combinação de análise de fatores e índices de seleção. **Pesquisa Agropecuária Brasileira**, v.40, p.1189-1195, 2005.

FLEURY, M. T. L. Cultura da qualidade e mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 2, p. 26-34, 1993.

KANNAN, V. R.; TAN, K.C. Just in time, total quality management, and supply chain management: understanding their linkages and impact on business performance. **Omega**, vol. 33, n. 2, p.153-162, 2005.

KAYNAK, H.; HARTLEY, J. L. A replication and extension of quality management into the supply chain. **Journal of Operations Management**, v. 26, n. 4, p. 468-489, 2008.

LI, G.; YANG, H.; SUN, L.; SOHAL, A. S. The impact of IT implementation on supply chain integration and performance. **International Journal of Production Economics**, v. 120, n. 1, p. 125-138, 2009.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Tradução: Laura Bocco. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.



MOHARANA, H. S.; MURTY, J. S.; SENAPATI, S. K.; KHUNTIA, K. Coordination, collaboration and integration for supply chain management. **International Journal of Interscience Management Review**, v. 2, n. 2, p. 46-50, 2012.

MORATOYA, E. E.; CARVALHAES, G. C.; WANDER, A. E.; ALMEIDA, L. M. D. Mudanças no padrão de consumo alimentar no Brasil e no mundo. **Revista de Política agrícola**, v. 22, n. 1, p. 72-84, 2013.

RCM – Região do Cerrado Mineiro. **Informações gerais da região**. Disponível em: <<http://www.cerradomineiro.org/index.php?pg=regiao>>. Acesso em: 15 Set. 2016.

ORTEGA, A. C.; JESUS, C. M. Território, certificação de procedência e a busca da singularidade: o caso do Café do Cerrado. **Política & Sociedade**, v. 10, n. 19, p. 305-330, 2011.

RENTING, H.; MARSDEN, T. K.; BANKS, J. Understanding alternative food networks: exploring the role of short food supply chains in rural development. **Environment and Planning**, v. 35, n. 3, p. 393-411, 2003.

RICCI, M. dos S. F. **Cultivo do Café Orgânico**. Seropédica: Embrapa Agrobiologia, 2004.

RUFINO, J. L. dos S. **Programa Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento do Café**: antecedentes, criação e evolução. Embrapa Café – Brasília, DF: Embrapa Informação Tecnológica, 2006.

SAES, M. S. M.; NAKAZONE, D. Cadeia: café. COUTINHO, LG; LAPLANE, M.; LUPFER, D.; FARINA, E.(coords.). **Estudo da Competitividade de Cadeias Integradas**. Brasília: Instituto de Economia/UNICAMP, Ministério da Ciência e Tecnologia e FINEP, 2002.

SCHNEIDER, S.; FERRARI, D. L. Cadeias curtas, cooperação e produtos de qualidade na agricultura familiar: o processo de realocização da produção agroalimentar em Santa Catarina. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 17, n. 1, 2015.

SILVA, L. **Tomada de Decisão Baseada em Dados (DDDM) e Aplicações em Informática em Educação**. Jornada de Atualização em Informática na Educação, v. 4, n. 1, p. 21-46, 2015.

SILVA, R. K. V.; BARBOSA, A. de F. B. Gestão da Qualidade-Principais Marcos e como Influenciaram as Empresas. **Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada**, v. 1, n. 1, 2016.

SURSOCK, A. **Examining Quality Culture Part II: Processes and Tools-Participation, Ownership and Bureaucracy**. European University Association Publications, 2011.

TERZIOVSKI, M.; HERMEL, P. The role of quality management practice in the performance of integrated supply chains: a multiple cross-case analysis. **Quality Management Journal**, v. 18, n. 2, p. 10-25, 2011.

TOLEDO, J. C.; BORRÁS, M. Á. A.; MERGULHÃO, R. C.; MENDES, G. H. D. S. **Qualidade: gestão e métodos**. Rio de Janeiro: LTC, p. 48-62, 2013.

VILCEA, M. A. Quality culture in universities and influences on formal and non-formal education. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 163, p. 148-152, 2014.

WILLIAMSON, O. Comparative Economic Organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, p. 269-296. June 1991.

YIN, R. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições**. 1995. 238 f. Tese (Livre-Docência em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.