

RECURSOS ESTRATÉGICOS EM SISTEMAS AGROALIMENTARES DIFERENCIADOS: UM ESTUDO EM CAFÉS ESPECIAIS NO PARANÁ

Felipe Cardoso Tarifa Vido (PIBIC/CNPq/FA/UEM), Sandra Mara de Alencar Schiavi (Orientador), e-mail: felipevidoadgro@gmail.com

Universidade Estadual de Maringá/Centro de Ciências Sociais Aplicadas/Maringá,
PR.

Área e subárea do conhecimento: Administração. Administração de setores específicos

Palavras-chave: Competitividade, Visão Baseada em Recursos, Cafeicultura.

Resumo

O Brasil é o principal país na cadeia internacional de café e o Paraná é o sexto maior estado produtor. A perspectiva no Sistema Agroindustrial (SAG) de café no Brasil é de mudança, tendendo para uma agregação de valor pela qualidade, com foco na diferenciação. No sistema agroindustrial do café, coexistem os subsistemas de cafés especiais, com suas peculiaridades e dependentes da estratégia de criação de valor na produção rural, gerando maiores ganhos aos produtores. Entende-se que a escolha dessa estratégia envolve recursos e capacidades estratégicos, seguindo a perspectiva da Visão Baseada em Recursos (VBR). Assim, buscou-se caracterizar os recursos estratégicos envolvidos na produção de cafés especiais no Paraná. Essa pesquisa, qualitativa, envolveu a aplicação de 29 questionários com produtores da região Norte Central Paranaense. Identificou-se duas estratégias: estratégia de liderança em custos e estratégia de diferenciação. Notou-se que há recursos importantes para a produção de cafés especiais, principalmente relacionados ao manejo da fertilidade do solo e técnicas de colheita e 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 do Paraná.

Introdução

O Brasil é o maior produtor e exportador de café do mundo. Nesse contexto, o Estado do Paraná ocupa a sexta posição no ranking brasileiro de estados produtores. A produção no estado, concentrada principalmente na região norte, perdeu importância em volume, mas vem passando por um processo de agregação de valor, com ênfase para a diferenciação. A escolha da estratégia de diferenciação a partir de ações na produção rural dá base para o surgimento de Sistemas Agroalimentares Diferenciados (SADs) (BÁNKUTI, 2016). Assim, entende-se que a identificação e a caracterização dos recursos e capacidades estratégicos, respaldada pela teoria da Visão Baseada em Recursos, é essencial para a compreensão deste SAD.

A VBR é atualmente uma importante corrente de estudo da área de estratégia empresarial, que destaca o papel dos recursos na construção de vantagem competitiva sustentável. Por essa perspectiva, a análise estratégia empresarial é guiada para dentro da propriedade, tendo como objeto principal os recursos estratégicos internos. A partir dela, é possível identificar as vantagens e os gargalos na produção rural, permitindo avanços na cadeia de valor. Diante disso, este trabalho objetivou caracterizar os recursos e capacidades estratégicos envolvidos na produção de cafés especiais no Paraná, bem como descrever o SAG e o SAD do café no Brasil e no Paraná.

Materiais e Métodos

O presente estudo foi realizado a partir de uma revisão de literatura sobre *agribusiness*, Sistemas Agroindustriais (SAG), Sistemas Agroalimentares Diferenciados (SADs), Estratégia e Visão Baseada em Recursos (VBR), bem como sobre o SAG e os SADs do café no Brasil e no Paraná. Então, foi realizado levantamento de dados primários, aplicando um questionário para 29 cafeicultores da região Norte Central Paranaense. Os questionários foram tabulados e analisados posteriormente por meio de estatística descritiva e o método de análise de conteúdo.

Resultados e Discussão

O SAG do café no Brasil é complexo e é responsável pela produção do café *commodity*. Esse sistema é formado por fornecedores de insumos, produtores, agentes responsáveis pelos processamentos, vendedores nacionais, compradores internacionais, varejistas nacionais e internacionais e pelo consumidor. O país conta com 15 estados produtores de café e, por conta dessa diversidade, é comum encontrar subsistemas estratégicos (SADs). Foram identificadas iniciativas para o desenvolvimento de sistemas agroalimentares diferenciados no Brasil, focados na agregação de valor, responsáveis pela produção de cafés especiais. No Paraná, verificou-se que há iniciativas para o desenvolvimento de SADs, mas incipiente em algumas regiões. Entre essas regiões, destaca-se a região Norte Central. Os produtores de café dessa região são agricultores familiares, uma vez que envolvem baixa renda, área inferior a quatro módulos fiscais, mão-de-obra familiar, gestão e coordenação familiar dos processos. Além disso, são dependentes da produção cafeeira, uma vez que o café corresponde a mais de 50% da renda familiar total. Em consenso com Barney e Hesterly (2011), identificou-se duas estratégias distintas a nível de negócio: liderança em custos e diferenciação de produto. Considerou-se, nesse trabalho, que liderança em custos é adotada pelos produtores que produzem *commodity*, objetivando ganhar vantagens por meio da redução de seus custos para valores inferiores aos dos concorrentes e vendendo o café a preços tabelados. Já os que produzem cafés especiais, considerou-se que adotam a estratégia de diferenciação de produto e buscam ganhar vantagem competitiva aumentando o valor percebido de seus produtos, em relação ao valor percebido dos concorrentes. Segundo os dados coletados, os produtores que adotam a estratégia de diferenciação venderam o café a um valor 35,72% superior em relação aos que adotam a estratégia de liderança em custos.

Baseado no trabalho de Wernefelt (1984) sobre VBR, identificou-se os recursos e capacidades estratégicos necessários para a produção de cafés especiais. Em geral, estão relacionados com manejo da fertilidade do solo, tratos culturais e processos de colheita e pós-colheita, além dos fatores edafoclimáticos. Retomando a análise de Farina (1999), sobre a competitividade em sistemas agroindustriais e o arranjo das relações dos sistemas, e completando com os recursos e capacidades identificados, cria-se um diagrama para o Sistema Agroindustrial do café no Norte Central Paranaense e seu subsistema estratégico, Sistema Agroalimentar Diferenciado de cafés especiais, conforme a Figura 1.

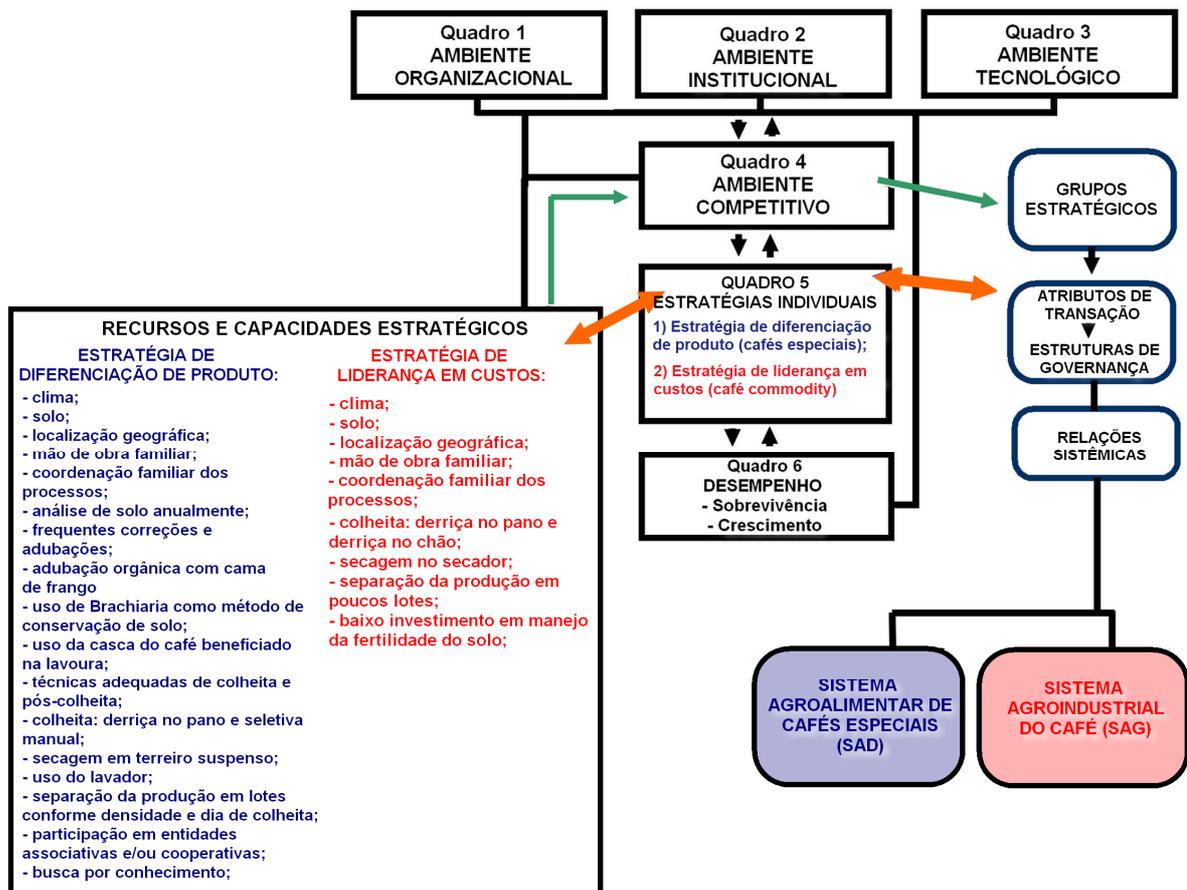


Figura 1: Arranjo do Sistema Agroindustrial do café no Norte Central Paranaense

Segundo os dados, clima, solo, localização geográfica, coordenação familiar dos processos produtivos e o trabalho familiar na produção são recursos presentes nas duas estratégias, peculiares da região Norte Central Paranaense, que podem ser explorados para ganho de vantagem competitiva frente a outras regiões produtoras paranaenses e brasileiras.

Os recursos que se mostram estratégicos para a produção de cafés especiais em comparação com a produção de café *commodity* são: análise de solo anualmente e frequentes correções de solo e adubações, adubação orgânica com cama de frango, uso de *Brachiaria* como método de conservação de solo, uso da casca do café beneficiado na lavoura, técnicas adequadas de colheita e pós-colheita, colheita na

forma de derricha no pano e seletiva manual, secagem em terreiro suspenso, separação da produção em lotes conforme densidade e dia de colheita, participação em entidades associativas e/ou cooperativas e a busca por conhecimento.

Além disso, destaca-se a maior presença feminina na produção de cafés especiais, podendo ser fonte de uma capacidade de coordenação diferente do uso dos recursos para criar e implementar a estratégia de diferenciação ou fonte de agregação de valor por apelo de gênero.

Conclusões

Concluiu-se que o SAG e os SADs de café no Brasil e no Paraná são complexos. Os cafeicultores da mesorregião Norte Central Paranaense são agricultores familiares, que adotam duas estratégias a nível de negócio: diferenciação de produto e liderança em custos. As duas estratégias têm recursos estratégicos em comum, porém a produção de cafés especiais envolve recursos específicos. O processo de diferenciação do café se mostrou vantajoso para os produtores que adotaram tal estratégia, rendendo ganhos maiores. Teoricamente, a aplicação da VBR ainda é difícil, dada a complexidade dos recursos na produção rural. Portanto, sugere-se que seja pesquisado empiricamente a forma como cada recurso e capacidade participa estrategicamente na produção e a quantidade, além de estudos futuros sobre a relação entre sistemas agroalimentares de cafés especiais no Paraná e gênero.

Agradecimentos

Agradeço à Fundação Araucária pelo suporte financeiro através bolsa de pesquisa, e à Universidade Estadual de Maringá. Agradeço também a minha orientadora Sandra Mara de Alencar Schiavi, bem como a doutoranda (PPA/UEM) Amanda Ferreira Guimarães, pelo apoio e conhecimento compartilhado ao longo deste período!

Referências

BANKUTI, S. M. S. Differentiated Agrifood Systems (DAS): organizational arrangements for small and mid-sized farmers. In: II Simpósio Internacional em Agronegócio e Desenvolvimento - SIAD. Disponível em: <http://www.inscricoes.fmb.unesp.br/upload/trabalhos/201612917919.pdf>.

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

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.

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