

ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO PARA ACESSO A MERCADOS DE CAFÉS ESPECIAIS: UM ESTUDO EM UMA PROPRIEDADE RURAL NO PARANÁ

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

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

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

Palavras-chave: Competitividade, Estratégia, Cafeicultura.

Resumo:

O Brasil é o principal país na cadeia internacional de café e o Paraná é o sexto maior estado produtor. A perspectiva do Sistema Agroindustrial (SAG) de café no país e no estado é de mudança para agregação de valor pela qualidade, que depende de estratégias de criação de valor na produção rural. Para tanto, deve-se levar em conta aspectos externos e internos à propriedade rural, bem como o uso de ferramentas para gestão estratégica, como a análise SWOT, considerando pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades. Neste estudo, buscou-se aplicar a SWOT em uma propriedade rural identificando os potenciais e os gargalos para acesso a mercados de cafés especiais. Essa pesquisa envolveu entrevistas com o produtor e observações de campo. Identificou-se diversas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças envolvidas na produção de café da propriedade que podem ser aprimoradas com estratégias para focar na agregação de valor. Concluiu-se que a propriedade consegue acessar ao mercado de cafés especiais, desde que implementadas estratégias corretas, e também que a análise SWOT pode ser empregada em propriedades rurais, embora tais propriedades possuam recursos complexos.

Introdução

A cafeicultura é umas das principais atividades agrícolas do Brasil e do Paraná, uma vez que o país ocupa a primeira colocação no ranking mundial de produção e exportação de café e o Paraná é o sexto maior estado produtor de café do país. Os produtores de café do Paraná vêm de famílias que já trabalhavam na cafeicultura, são pequenos e caracterizados como agricultura familiar. Nesse contexto, as estratégias de diferenciação e produção de cafés especiais podem se mostrar alternativas mais rentáveis para produtores familiares e de pequena escala. O conceito de Sistema Agroalimentar Diferenciado (BANKUTI, 2016) decorre dessas mudanças: produtores rurais envolvidos em cadeias de elevado valor agregado, tais como as cadeias de cafés especiais, com participação ativa na geração de valor por diferenciação. Entretanto, tal diferenciação depende das características da unidade de produção, de seus recursos e estratégias adotadas

na produção rural. Segundo Barney e Hesterly (2017), a análise estratégica implica a necessidade de consideração de aspectos externos à firma (concorrentes, consumidores, macroeconomia, entre outros), bem como fatores internos (recursos e capacidades) e necessita do uso de ferramentas para gestão estratégica, tais como a SWOT. A Análise SWOT analisa a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). A ferramenta é de fácil aplicabilidade, representa a essência da formulação da estratégia e muito utilizada para fazer a análise do meio em que a empresa atua e realizar planejamentos estratégicos (GONÇALVES, 2008). Segundo Gonçalves (2008), a Análise SWOT tem como objetivo gerar estratégias que valorizem os pontos fortes, diminuam os efeitos dos pontos fracos e ameaças e aproveitem as oportunidades. A partir disso, a organização pode adotar estratégias que busquem sua sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento.

Diante da importância do planejamento no setor agropecuário, e da importância da cafeicultura para o setor, o objetivo geral do presente trabalho foi identificar pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades para acesso a mercados de cafés especiais, a partir do estudo em uma propriedade rural no Paraná, garantindo um bom planejamento das ações da propriedade, maximizando os ganhos e minimizando as fraquezas e ameaças.

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 Análise SWOT, bem como sobre o SAG e os SADs do café no Brasil e no Paraná. Então, foi realizado levantamento de dados primários, com uso das técnicas de entrevista e observação não participante: em 2019, foram feitas três visitas à propriedade rural de um cafeicultor na região de Apucarana, durante atividade de campo no âmbito do projeto de extensão “Agricultura familiar e agrossistemas sustentáveis: ações para fortalecimento da cafeicultura no Paraná” (TC152/2018-USF/SETI), sob coordenação da orientadora deste projeto PIBIC. Por conta da pandemia de COVID19, as entrevistas com o produtor foram realizadas por telefone, nos meses de junho e julho de 2020. As respostas foram tabuladas e analisadas posteriormente por meio de estatística descritiva e o método de análise de conteúdo, em combinação com as observações de campo.

Resultados e Discussão

A propriedade analisada pertence a um casal de idosos, sendo o homem de 70 anos e a mulher de 62 anos. O proprietário atuou, na maior parte de sua vida, como padeiro e pintor, e nos últimos 10 anos se dedica à cafeicultura. A chácara possui uma área de 6,1 hectares, localizada no município de Apucarana-PR, dos quais 4,2ha são destinados à cafeicultura, sendo esta a única atividade produtiva.

Baseado nos trabalhos de Gonçalves (2008), dentre outras bibliografias, aplicou-se a análise SWOT na propriedade rural e identificou-se os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças (Tabela 1).

Tabela 1– Análise SWOT da propriedade rural

Ambiente Interno		
	Forças	Fraquezas
Produtor	<ul style="list-style-type: none"> • Produtor possui grande conhecimento da atividade; • Participa de projetos de extensão da Universidade Estadual de Maringá; • Cooperado da Cooperativa Agropecuária e Industrial – COCARI; 	Produtor idoso e com baixa adesão a novas tecnologias e técnicas produtivas
Propriedade	Localização próxima a grandes centros urbanos e fácil acesso	Área pequena
Recursos humanos	Assistência técnica qualificada da COCARI, Emater, Capricórnio Coffees e Projeto de Extensão da UEM	Mão-de-obra onerosa e escassa Produtor é o único que desempenha trabalho permanente na propriedade
Recursos organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Produtor faz toda gestão da produção, processamento e comercialização; • Descarte adequada de resíduos; 	• Problemas de sucessão familiar
Recursos físicos	<ul style="list-style-type: none"> • Energia elétrica; • Residência em ótimo estado; 	<ul style="list-style-type: none"> • Não tem saneamento básico; • Tulha improvisada em condições ruim; • Máquinas e implementos antigos; • Instalações produtivas (terreiro, tulha) precárias, sem manutenção, e insuficientes; • Falta de implementos que facilitem o trabalho;
Recursos naturais	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos hídricos adequados e suficientes; • CAR regularizado de acordo com a legislação; • Solo: topografia, classe, capacidade de uso e aptidão agrícola favoráveis a cultura; • Solo fértil, com bons parâmetros; 	
Recursos financeiros	• Três fontes de renda: cafeicultura, aposentadoria e aluguel	
Produção	<ul style="list-style-type: none"> • Várias variedades com ciclo de maturação diferente que permite escalonamento de colheita; • Adubação adequada; • Controle de plantas daninhas adequado; • Podas adequadas; 	<ul style="list-style-type: none"> • Não monitora e não controla as pragas adequadamente; • Não monitora doenças e não controla adequadamente; • Produtividade baixa;
Colheita e pós-colheita	<ul style="list-style-type: none"> • Escalonamento de acordo com maturação; 	<ul style="list-style-type: none"> • Não separa a colheita em lotes adequadamente; • Não realiza a colheita seletiva; • Secagem do café inadequada; • Armazenamento do café seco inadequado; • Não verifica a qualidade da bebida;
Custos de produção		• Prejuízo operacional de R\$403,33 por hectare;
Ambiente externo		
	Oportunidades	Ameaças
Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Clima: Cfa (Subtropical Úmido Mesotérmico) com boa regularidade de chuvas e temperatura média maior do que 22°C – favorável à cultura; • Altitude favorável a cultura; 	<ul style="list-style-type: none"> • Risco de geadas: 10% de chances de ocorrer geadas em julho; • Risco de veranicos: mais de 20% de chance de ocorrer entre abril e setembro;
Propriedade	• Propriedade valorizada (especulação imobiliária);	• Propriedade vizinhas com cafezal, o que pode implicar em disseminação de plantas daninhas, doenças e pragas.

Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • O consumo de café no Brasil é alto; • Exportações de café paranaense em constante crescimento; • Produtividade de café paranaense em constante crescimento; • Grande número de cafeterias na região – mercado em expansão; 	<ul style="list-style-type: none"> • Preço baixo do café <i>commodity</i>
Tendências	<ul style="list-style-type: none"> • Poucos produtores de café especial na região, indicando potencial para um apelo regional; • Expansão do consumo de produtos orgânicos, podendo ser uma forma de cultivo interessante para agregar valor ao produto; 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento das exigências por qualidade em todos os segmentos de mercado (mesmo no mercado convencional – <i>commodity</i>), pela evolução de requisitos e parâmetros na cadeia de cafés no Brasil e no mundo

Segundo os dados, as principais fraquezas da propriedade em relação ao acesso a mercado de cafés especiais são: mão de obra, controle de pragas e doenças, planejamento de colheita e armazenamento do café. Essas fraquezas estão relacionadas diretamente com a qualidade da bebida, dificultando que o produtor alcance níveis altos de qualidade em seu produto e comercialize-o como café especial. Porém, são fraquezas que podem ser corrigidas com estratégias adequadas. Em contrapartida, as oportunidades são muito mais presentes do que as ameaças, indicando um cenário positivo se o produtor adotasse a estratégia de diferenciação de produto, seja especial ou orgânico.

Conclusões

Concluiu-se que a propriedade possui pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades para o acesso a mercados de cafés especiais. A análise SWOT auxilia os atuais responsáveis pela atividade a compreender melhor as implicações competitivas de seus recursos, contribuindo para as ações e decisões estratégicas futuras. Esse estudo também mostra que a análise SWOT pode ser empregada em propriedades rurais, embora tais propriedades possuam recursos complexos.

Agradecimentos

Agradeço ao CNPq, pelo suporte financeiro através bolsa de pesquisa, à Universidade Estadual de Maringá e à minha orientadora Sandra Mara de Alencar Schiavi, por todo 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, 2017.

GONÇALVES, Carlos Alberto. **Manual de ferramentas de estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 2008.