

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA – UNIR  
NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGMAD**

**LUCIMARA GONÇALVES DE REZENDE**

**ANÁLISE DA CONTRIBUIÇÃO DE COOPERATIVAS DE CAFEICULTORES DE  
RONDÔNIA PARA A SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA DOS  
EMPRESARIOS PRODUTIVOS: UM ESTUDO MULTICASO**

**Dissertação**

**PORTO VELHO**

**2008**

**LUCIMARA GONÇALVES DE REZENDE**

**ANÁLISE DA CONTRIBUIÇÃO DE COOPERATIVAS DE CAFEICULTORES DE  
RONDÔNIA PARA A SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA DOS  
EMPRESARIOS PRODUTIVOS: UM ESTUDO MULTICASO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação – Mestrado em Administração (PPGMAD) da Fundação Universidade Federal de Rondônia como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração.

**Prof. Orientador:** Sidinei Aparecido Pereira, Dr.

**PORTO VELHO**

**2008**

Catálogo Biblioteca Central / UNIR  
Luzimar Barbosa Chaves 11/338

R467a Rezende, Lucimara Gonçalves de  
Análise da Contribuição de Cooperativas de  
Cafeicultores Rondônia para a Sustentabilidade  
Econômica dos Empreendimentos Produtivos: Um  
Estudo Multicaso/ Lucimara Gonçalves de Rezende.  
Orientador Sidinei Aparecido Pereira.- Porto Velho,  
2008.  
132p.

Dissertação apresentada à Fundação Universidade  
Federal de Rondônia para obtenção do título de  
Mestre em Administração

1. Cooperativismo 2. Qualidade Sustentabilidade Econômica.

CDU:658.114.7

LUCIMARA GONÇALVES DE REZENDE

**ANÁLISE DA CONTRIBUIÇÃO DE COOPERATIVAS DE CAFEICULTORES DE  
RONDÔNIA PARA A SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA DOS  
EMPRESAMENTOS PRODUTIVOS: UM ESTUDO MULTICASO**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de **Mestre** em Administração, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação: Mestrado em Administração (PPGMAD) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), em 14 de novembro de 2008.

---

Prof. José Moreira da Silva Neto, Dr.  
*Coordenador do Programa (PPGMAD/UNIR)*

Comissão Examinadora:

---

Prof. Sidinei Aparecido Pereira, Dr.  
Fundação Universidade Federal de Rondônia-UNIR  
*Orientador*

---

Prof. Manuel Antônio Valdés Borrero, Dr.  
Fundação Universidade Federal de Rondônia-UNIR  
*Membro Externo*

---

Prof. Theophilo Alves de Souza Filho, Dr.  
Fundação Universidade Federal de Rondônia-UNIR  
*Membro*

## AGRADECIMENTOS

A Deus, sempre, sustentáculo de minha existência, amparo nas horas tristes e companheiro de minhas alegrias e sonhos, sem o qual nada seria.

A minha mãe, Vanda Gonçalves de Rezende. A mulher que com sua simplicidade, honestidade, bondade, inteligência e saber, soube me orientar nesta vida. Que me ensinou a ler e me ensinou a desvendar os segredos dos juros simples e compostos em minha graduação. Por acreditar em mim, me aceitar como eu sou, com qualidades e defeitos, sempre, em todas as circunstâncias, estando ao meu lado, dedicando-me o seu amor e orações.

A Ananda Priscila Mota Ximenes, que me ensinou que nas maiores adversidades, quando tudo parece perdido, o amor verdadeiro surge, o meu muito obrigado por estar sempre ao meu lado, acreditar em mim, me incentivando sempre e pela ajuda valiosa me ensinando nos gráficos, tabulação dos dados, bem como pela paciência, carinho e dedicação a mim.

Ao meu Orientador Prof. Dr. Sidinei Aparecido Pereira, por sua valiosa contribuição, compreensão e paciência, sem o qual eu não teria conseguido realizar este trabalho. Agradecendo também, a sua esposa Sueli, pelo apoio e incentivo.

Agradecer aos Prof. Dr. José Moreira da Silva Neto e a todos os demais professores do Mestrado em Administração da Universidade Federal de Rondônia, que através de suas aulas trouxeram conhecimento e me conduziram na construção deste trabalho.

Agradecer a todos os amigos de mestrado, que contribuíram com excelentes trabalhos e com a amizade sincera e reconfortante, tão necessárias a vivência humana.

A todos os Presidentes das Cooperativas de Café do Estado de Rondônia e funcionários, pela atenção e contribuições essenciais aos resultados desta dissertação.

Ao atencioso e querido André Rostand Ramalho, da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária de Rondônia, que muito contribuiu com seu conhecimento e atenção.

E a tantos outros, que direta ou indiretamente, contribuíram para a consecução deste trabalho, meus agradecimentos sinceros.

## *In Memorium*

Agradecer, muito, muito especialmente ao meu pai, que se fora um pouco antes do início deste mestrado e que tenho certeza, ficaria orgulhoso de estar comigo neste momento.

Meu pai me ensinou a ver estrelas e a ver o mundo com os olhos encantados de um poeta. A compreender os fatos através da sabedoria que vinha de sua existência.

Homem sábio e bondoso, de uma existência simples e honesta, trabalhador incansável, exemplo que sigo pela vida e transmito a todos a que eu possa.

Sinto saudades de nossas conversas, sentados nos degraus da escada da varanda, onde falávamos de tudo... amor, sonhos, desejos, esperanças, história antiga, casos de Minas, política brasileira e mundial, ciências, nações, seus povos e costumes, despertando-me para além mares...

Saudades, até mesmo de nossas brigas, e como brigávamos às vezes ... no entanto, sempre nos amamos.

Ah meu pai te agradeço infinitamente... e como sinto a sua falta...

*... a dor cruel da saudade que dilacera minha  
alma pela cegueira física, cede quando deixo  
que os olhos da alma percebam a sua presença...*

*Joaquim Augusto de Rezende, meu grande e poeta Pai.*

## RESUMO

O estudo analisa a atuação das cooperativas de cafeicultores na prestação de serviços relacionados ao apoio técnico, logístico, creditício e de capacitação aos cooperados visando à melhoria da qualidade e a sustentabilidade econômica dos empreendimentos produtivos do Estado de Rondônia. A pesquisa levou em conta a importância da atividade econômica para o Estado, pois envolve mais de 40.000 famílias de pequenos produtores. O referencial teórico traz abordagens sobre a problemática da cafeicultura mundial, brasileira e rondoniense. Além disso, traz esclarecimentos sobre a qualidade e produtividade como fatores imprescindíveis à sustentabilidade econômica. O método de investigação pautou-se pela abordagem qualitativa para análise e interpretação dos dados coletados e como procedimento metodológico, utilizou-se o estudo de casos múltiplos - que permite o levantamento quantitativo e a descrição qualitativa de elementos que corroboram a resposta ao problema levantado. Para coleta de dados empregou-se questionário estruturado em forma de questões fechadas, dividido em seis categorias de variáveis: perfil das cooperativas, apoio técnico, apoio estrutural e logístico, relação financeira, informações de mercado e gestão dos empreendimentos voltado ao cooperado. A pesquisa envolveu todas as cooperativas de cafeicultores ativas e que estão em funcionamento no Estado, representando 100% do universo da investigação. Verificou-se que a maioria delas encontra-se em processo de adequação e estruturação, em razão da migração do modelo associativista para o cooperativista. Os resultados da pesquisa revelam que essas organizações desempenham um nível de contribuição classificado na categoria média baixa para a sustentabilidade econômica dos empreendimentos produtivos do Estado de Rondônia.

**Palavras-Chave:** Cooperativismo. Qualidade. Sustentabilidade Econômica.

## **ABSTRACT**

The study analyzes the performance of the cooperatives of coffee in the rendering of services related to the support technician, logistic, credit and of qualification to the cooperated ones aiming at to the improvement of the quality and the economic sustentabilidade of the productive enterprises of the State of Rondônia. The research took in account the importance of the economic activity for the State, therefore it more than involves 40.000 families of small producers. The theoretical referential brings boarding on the problematic one of the world-wide, Brazilian and rondoniense in the coffee. Moreover, it brings clarifications on the quality and productivity as essential factors to the economic sustentabilidade. The methodological procedure for the qualitative boarding for analysis and interpretation of the collected data and as methodological procedure, used multiple cases of the study - that it allows to the quantitative survey and the qualitative description of elements that corroborate the reply to the raised problem. For collection of data questionnaire structuralized in form of closed questions was used, divided in six categories of the variable: profile of the cooperatives, support technician, structural and logistic support, financial relation, information of market and management of the enterprises come back to the cooperated one. The research involved all the active cooperatives of the coffee and that they are in functioning in the State, representing 100% of the universe of the inquiry. It was verified that the majority of them meets in process of adequacy and structuring, in reason of the migration of the associativista model for the cooperatives. The results of the research disclose that these organizations play a level of contribution classified in the category measured low for the economic sustentabilidade of the productive enterprises of the State of Rondônia.

**Key-words:** Cooperatives. Quality. Economic Sustainability.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração	2.1	Imagem Pastor Caldi e as cabras	18
Ilustração	2.2	Gráfico estrutura fundiária da produção de café no Brasil	21
Ilustração	2.3	Mapa das regiões tropicais produtoras de café no mundo	30
Ilustração	2.4	Quadro elevação do Consumo Mundial (T)	33
Ilustração	2.5	Gráfico da relação entre o estoque e o consumo doméstico no mundo.	34
Ilustração	2.6	Gráfico da evolução do consumo interno de café no Brasil	40
Ilustração	4.1	Quadro comparativo entre Sociedades Associativas e Empresas de Capital	57
Ilustração	4.2	Quadro diferentes tendências	58
Ilustração	4.3	Modelos de evolução da administração.	59
Ilustração	4.4	Esquema cinco forças do delineamento Estratégico	61
Ilustração	4.5	Esquema do Complexo Agroindustrial do Café (CAC)	64
Ilustração	4.6	Relação de gestão cooperativa	67
Ilustração	4.7	Gráfico cooperativismo por ramo de atividade (2007).	68
Ilustração	4.8	Gráfico evolução do número de cooperativas no Brasil entre 2000 e 2007.	69
Ilustração	4.9	Gráfico evolução do número de associados (2000 a 2007).	70
Ilustração	6.1	Mapa com a localização territorial das cooperativas de café.	84
Ilustração	6.2	Quadro estrutura do instrumento de coleta de dados	87
Ilustração	7.1	Gráfico tempo de fundação das cooperativas.	91
Ilustração	7.2	Gráfico cooperados ativos e inativos.	92
Ilustração	7.3	Gráfico grau de instrução dos dirigentes das cooperativas.	93
Ilustração	7.4	Gráfico índice de comercialização de café safra 2006/2007.	93
Ilustração	7.5	Gráfico comercialização do Café pela Cooperativa	94
Ilustração	7.6	Gráfico serviços técnicos de apoio a produção	95
Ilustração	7.7	Gráfico fornecimento de insumos agropecuários.	96
Ilustração	7.8	Gráfico beneficiamento da produção pelas cooperativas.	96
Ilustração	7.9	Gráfico serviços de classificação do café	97
Ilustração	7.10	Gráfico auxílio ao transporte da produção	98
Ilustração	7.11	Gráfico equipamento de apoio administrativo	99
Ilustração	7.12	Gráfico estrutura física para atendimento de cooperados	99
Ilustração	7.13	Gráfico crédito para custeio da safra	100
Ilustração	7.14	Gráfico celebração de convênios para apoio financeiro.	101
Ilustração	7.15	Gráfico auxílio às linha de crédito para a agricultura familiar	101
Ilustração	7.16	Gráfico aquisição da safra.	102
Ilustração	7.17	Gráfico aquisição antecipada de safra	102
Ilustração	7.18	Gráfico estímulo à melhoria da qualidade	103
Ilustração	7.19	Gráfico vendas a mercados diferenciados	104
Ilustração	7.20	Gráfico informações de mercado	104
Ilustração	7.21	Gráfico informações sobre novas legislações	105
Ilustração	7.22	Gráfico informações sobre mercados diferenciados	106
Ilustração	7.23	Gráfico informações sobre produtividade	107
Ilustração	7.24	Gráfico apoio à gestão dos empreendimentos	108
Ilustração	7.25	Gráfico assessoria para certificações	109

Ilustração	7.26	Gráfico incentivos aos cooperados	109
Ilustração	7.27	Gráfico nível de capacitação das cooperativas	110
Ilustração	7.28	Gráfico atendimento ao cooperado.	110
Ilustração	7.29	Gráfico código de ética do cooperativismo	111
Ilustração	7.30	Gráfico desempenho geral das cooperativas	112
Ilustração	7.31	Gráfico grupo de serviços técnicos	113
Ilustração	7.32	Gráfico grupo de estrutura e logística	114
Ilustração	7.33	Gráfico grupo de relação financeira	114
Ilustração	7.34	Gráfico grupo de informações de mercado	115
Ilustração	7.35	Gráfico grupo de apoio a gestão	115
Ilustração	8.1	Gráfico tríade da sustentabilidade da cafeicultura rondoniense	119

## LISTA DE TABELAS

Tabela	2.1	Estados brasileiros produtores de café - safra 2007/2008	22
Tabela	2.2	Principais países produtores de café	30
Tabela	2.3	Estoques, produção, consumo, exportação/importação e oferta total de café, em mil sacas beneficiadas.	33
Tabela	2.4	Crescimento do consumo mundial de café (1999 a 2004)	37
Tabela	3.1	Evolução anual de área, produção e produtividade média obtida em Rondônia na cultura do café	45
Tabela	3.2	Café beneficiado - safra 2007/2008 - produção final	47
Tabela	3.3	Produção agrícola de café (ranking municipal)	48
Tabela	3.4	Classificação de café robusta	49
Tabela	4.1	Cooperativismo por ramo de atividade (2007)	68
Tabela	4.2	Estratificação das cooperativas de café no Brasil	71
Tabela	6.1	Área cultivada de café em Rondônia 2005/2006 e 2006/2007.	85

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO</b>	12
1.1 Contextualização do Tema	12
1.2 Problematização	14
1.3 Objetivos	15
1.3.1 Objetivo Geral	15
1.3.2 Objetivos Específicos	15
1.4 Justificativa	15
1.5 Estrutura do Trabalho	16
<b>CAPÍTULO 2 – MERCADO CAFEIEIRO</b>	18
2.1 Origem do Café	18
2.2 O Cultivo do Café no Brasil	19
2.3 A Política Agrícola Brasileira para o Café	22
2.4 Expansão Mercadológica do Café	28
2.4.1 Principais Concorrentes ao Café Brasileiro	29
2.4.2 Perspectivas de Consumo de Café	32
2.4.3 Vantagens Estratégicas do Agronegócio Café	35
2.4.4 Indústrias Brasileiras de Café frente ao Consumo	36
2.4.5 Consumo Interno de Café	40
2.5 Considerações Finais Sobre o Capítulo	41
<b>CAPÍTULO 3 – CENÁRIO CAFEIEIRO RONDONIENSE</b>	44
3.1 Evolução da Cafeicultura em Rondônia	44
3.2 Características da Produção Cafeeira em Rondônia	46
3.3 Expansão da Produção	47
<b>CAPÍTULO 4 – COOPERATIVISMO</b>	52
4.1 Movimento Cooperativista	52
4.2 Cooperativismo no Brasil	53
4.3 Representações Cooperativistas	54
4.4 Sociedades Cooperativistas	55
4.5 Modelo de Gestão Cooperativista	59
4.6 Cooperativas agropecuárias	62
4.6.1 Gestão nas Cooperativas Agropecuárias	63
4.7 Mercado Cooperativista Brasileiro	67
4.8 Cooperativas de Café	71
<b>CAPÍTULO 5 - QUALIDADE NO AGRONEGÓCIO CAFÉ</b>	74
5.1 Qualidade no Agronegócio	74
5.2 A Qualidade no Café	75
5.2.1 Qualidade do Café no Campo	77
<b>CAPÍTULO 6 – METODOLOGIA</b>	80
6.1 Quanto aos Procedimentos e Técnicas	80
6.2 Características da Pesquisa	81
6.3 Quanto a Abordagem do Problema	82
6.4 Em Relação aos Objetivos	82
6.5 Universo da Pesquisa	82
6.6 Locus da Pesquisa	83
6.7 Quanto aos Procedimentos da Coleta de Dados e Análise	85
6.8 Descrição das Variáveis da Coleta de Dados	87

6.9 Análise dos Dados dos Estudos de Casos Múltiplos	88
6.10 Limitações Metodológicas da Pesquisa	90
<b>CAPÍTULO 7 – COLETA, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS</b>	91
7.1 Perfil das Cooperativas	91
7.2 Análise das Variáveis da Pesquisa	95
7.3 Análise do Desempenho das Unidades Cooperativistas	111
<b>CAPÍTULO 8 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b>	117
8.1 Conclusões	117
8.2 Contribuições da pesquisa	118
<b>REFERÊNCIAS</b>	120
<b>ANEXO I – Questionário da Pesquisa.</b>	131

## CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

### 1.1 Contextualização do Tema

A conjuntura internacional que até pouco tempo era considerada ideal e promissora se mostra incerta frente a grave crise financeira que se instaurou nos mercados globais, causando redução no crédito e grande temor na aplicação de novos investimentos, exigindo posturas ainda mais rígidas nos controles gerenciais e na exploração de novas oportunidades mercadológicas.

O cenário mundial para o agronegócio café que se mostrava favorável, com vários indicadores de aumento de consumo interno e externo, deve ser revisto frente a nova realidade que se apresenta nos mercados globais, uma vez que a maioria dos especialistas do setor apontam que é difícil mensurar o quanto a crise financeira atual irá afetar o consumo de café (ABIC, 2008).

O café brasileiro, independente dos rumos do mercado, sofre acirrada concorrência global, seja através da oferta de produtos de alta qualidade, a exemplo do café colombiano, bem como de produtos de baixo custo e qualidade, oriundos do Vietnã e Indonésia. Assim, mudanças significativas devem ser adotadas visando a melhoria da qualidade, que conduza aos mercados diferenciados, distantes da volatilidade do mercado de *commodities*, tornando-os mais competitivos.

Neste aspecto, Zylbersztajn e Farina (1991), argumentam que a competitividade se encontra nas novas formas de produzir, criando novos produtos e serviços, explorando novos mercados de forma mais vigorosa do que a própria concorrência de preços, constituindo-se no motor do crescimento e do desenvolvimento econômico, tão necessários a cafeicultura brasileira.

O Brasil é o país que mais planta café no mundo, produto que exporta há 300 anos. No entanto, durante décadas utilizou como estratégia de competitividade a quantidade produzida, em detrimento da qualidade, resultado da política do extinto Instituto Brasileiro de Café (IBC), inviabilizando a exploração de mercados mais refinados (SAES, 1997, p. 51).

Para melhorar a competitividade brasileira no agronegócio café, corrigindo as lacunas deixadas no passado, visando galgar posições mais favoráveis no processo de participação no mercado de café Zylbersztajn et al, (1993) indica a

adoção de procedimentos gerenciais adequados, associados às estratégias de coordenação das atividades dos diversos elementos que compõem a cadeia produtiva do segmento, constituída por produtores de insumos, máquinas e equipamentos, o produtor rural, o maquinista, o corretor, a cooperativa, a indústria de torrefação e moagem, a indústria de café solúvel, os exportadores, os atacadistas e os varejistas, integrados em prol da melhoria da qualidade do produto, uma vez que a qualidade final do café é o resultado do esforço conjunto dessa cadeia.

Essa perspectiva é contemplada no Plano Estratégico para o Desenvolvimento da Economia Cafeeira (PEDEC), que congrega as principais instituições ligadas ao agronegócio do café - Conselho Nacional do Café (CNC), Associação Brasileira da Indústria do Café (ABIC), Associação Brasileira da Indústria de Café Solúvel (ABICS), Conselho dos Exportadores do Café (CECAFÉ) e a Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA) – que unidas pensam o produto nos próximos anos (ABIC, 2008).

O cooperativismo ocupa um papel significativo nesse processo, uma vez que oferece aos pequenos produtores capacidade de articulação e de participação em um mercado cada vez mais consolidado, que compromete a sobrevivência de pequenos segmentos produtivos, com baixa qualidade e produtividade, como é o caso da cafeicultura rondoniense.

Hemerly (2000) acrescenta que para o pequeno produtor rural, as cooperativas representam uma grande oportunidade, contribuindo para o aumento de seu nível de renda, apresentando-se como uma alternativa de associação altamente interessante, uma vez que auxiliam a produção e a melhor gestão, através da educação, conscientização e capacitação dos mesmos, favorecendo a redução de custos internos, aumentando a produtividade, melhorando a imagem do café e o acesso a novos mercados.

As oportunidades e as ameaças advindas do ambiente internacional, ainda são marcadas por indefinições e incertezas. Entretanto, alguns fatores terão importância estratégica para o futuro do segmento: o investimento em tecnologias de melhoria da qualidade e o fortalecimento da relação cooperativista junto aos pequenos produtores.

## 1.2 Problematização

Atualmente, as cooperativas de cafeicultores atuam em dois segmentos no mercado. Um representado pelo subsistema de café *commodity*, predominante nas transações realizadas pela maioria das empresas do agronegócio café. O outro, é um subsistema, que difere do primeiro basicamente em relação aos atributos de qualidade presentes no produto, que transforma o café numa especialidade.

Quando se trata de competitividade no segmento *commodity*, as transações do produto são reguladas basicamente pelo mercado, onde compradores e produtores/vendedores, encontram as informações necessárias para as transações. Nesse mercado predomina a homogeneidade do produto, e as transações são influenciadas pelas forças de mercado, onde os produtores se colocam como tomadores de preços. Sendo assim, a competitividade é estabelecida pelo controle nos custos de produção, e será competitivo aquele agente que conseguir produzir com menor custo.

Por outro lado, o mercado do café *commodity* é fortemente influenciado por conjunturas não oriundas das forças tradicionais de mercado, como volume de produção e custos, e por especulações e informações manipuladas para atender interesses outros, que podem influenciar diretamente o valor pago ao produto (XIMENES, 2008).

Outro aspecto desse mercado é que a oferta é feita por um grande número de vendedores a um pequeno número de compradores, caracterizando assim uma estrutura de mercado oligopsônica.

Assim, a cafeicultura rondoniense, em sua grande parte, orientada para o mercado de *commodities*, está sujeita as suas variações, o que exige maior capacidade para reduzir os custos e aumentar a produtividade, essenciais aos que nele atuam.

No entanto, a cafeicultura em Rondônia segundo a EMBRAPA-RO (2008:02) é caracterizada por:

- Baixo nível tecnológico e de uso de insumos;
- Má qualidade do produto, o que acarreta baixa produtividade;
- Dificuldades de comercialização;
- Custos de produção relativamente elevado;
- Não uso sustentável da terra.



Agrava-se ainda mais a situação dos produtores, tendo em vista os preços praticados no Estado, que têm sido insuficientes para fazer frente aos custos de produção e comercialização. Esses fatores comprometem a sustentabilidade da lavoura, levando ao seu abandono.

A problemática que se firma é: são as cooperativas de café rondonienses capazes de prestar apoio aos cooperados de forma a contribuir para a sustentabilidade econômica dos empreendimentos?

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

Analisar a contribuição prestada pelas cooperativas de cafeicultores em Rondônia visando à sustentabilidade econômica dos empreendimentos produtivos.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- I. Analisar o apoio prestado pelas cooperativas de cafeicultores nos aspectos de assistência técnica à produção do cooperado.
- II. Identificar os serviços oferecidos pelas cooperativas de café aos cooperados no apoio logístico de comercialização.
- III. Identificar o suporte financeiro e de gestão propiciado pelas cooperativas de cafeicultores a seus cooperados.

### **1.4 Justificativa**

A produção de café no Estado envolve mais de 40.000 famílias de pequenos produtores, a união desses cafeicultores através do cooperativismo poderá alavancar vantagens estratégicas, que vão da redução de custos de produção, melhor precificação de seus produtos e exploração de nichos de mercado.

O cooperativismo agropecuário tem passado por uma reformulação em seu modelo de gestão para se tornar mais competitivo em um mercado cada vez mais exigente. A gestão eficiente de capital, a criação de novos negócios, a exploração de

mercados diferenciados, tem se mostrado essencial para garantir a sustentabilidade dessas organizações (OLIVEIRA, 2007, p.3-4).

Diferenciar a produção, criando um referencial regional ao produto, deve ser uma estratégia a ser apreciada e considerada pelos produtores e cooperativas de café rondonienses, uma vez que dia após dia, a sustentabilidade econômica de seus empreendimentos se vê comprometida, em função das exigências crescentes por qualidade e produtividade.

Assim, repensar a gestão, seu posicionamento e a relação com o cooperado, deve ser o objetivo maior dos dirigentes, considerando a relevância social e econômica que essas organizações representam para milhares de pequenos produtores.

Essa forma de organização, idealizada pelos pioneiros da Revolução Industrial, para defender pequenos artesãos do capitalismo predatória que se instaurara, não pode ser sufocada pelas forças de mercado atuais, e para tanto, deve adequar-se a um modelo que ofereça mecanismos que possa favorecê-la e contribuir com o cooperado.

Assim é que este trabalho se justifica, uma vez que seu estudo objetiva analisar a contribuição do cooperativismo para a sustentabilidade econômica da atividade cafeeira em Rondônia.

## **1.5 Estrutura do Trabalho**

No capítulo 1, encontra-se a caracterização geral do trabalho. Em linhas gerais, a definição do problema e aspectos atuais do mercado cafeeiro. Em seguida, especifica-se os objetivos, tanto o geral como específicos, a relevância da pesquisa e, por fim, a estrutura do trabalho.

O capítulo 2, retrata a trajetória do café no mundo e sua evolução mercadológica no Brasil.

No capítulo 3, apresenta-se a cafeicultura rondoniense, com sua evolução histórica, características produtivas e mercadológicas.

No capítulo 4, encontram-se definições fundamentais para a pesquisa, a caracterização das cooperativas, a doutrina cooperativista, seu surgimento, seu funcionamento e sua importância ao agronegócio café.

No capítulo 5, encontram-se definições sobre qualidade, qualidade no agronegócio café e a qualidade do café.

No capítulo 6, descreve-se a trajetória metodológica adotada para o alcance dos objetivos estabelecidos na pesquisa.

Apontam-se, no capítulo 7, os resultados da pesquisa.

No último capítulo, apresentam-se as conclusões, recomendações e considerações finais, seguidas das referências bibliográficas e anexo.

## CAPÍTULO 2 – MERCADO CAFEIRO

### 2.1 Origem do Café

Originário da Abissínia, onde aparece como planta selvagem, o café tem sua história envolta em mistérios e lendas. Reale (1988, p. 10) conta, que uma delas seria a de que a bebida fora criada pelo arcanjo Gabriel a fim de restaurar as forças de Maomé, que após ingeri-la tornou-se capaz de derrubar quarenta cavaleiros e conquistar igual número de damas. Outra, talvez a mais divulgada, retrata o pastor etíope Caldi (Ilustração 2.1), que teria percebido estarem as cabras particularmente agitadas após ingerirem folhas e grãos de um arbusto, até então ignorado por todos.



**Ilustração 2.1** Imagem Pastor Caldi e as cabras.  
**Fonte:** ABIC (2007:01)

Segundo a mesma lenda, Caldi, o pastor, também passou a ingerir as folhas e frutos que tão bem fazia as suas cabras, tornando-se o pastor mais esperto e comunicativo da região (GRANER, 1967, p. 68).

No entanto, foram os invasores árabes os primeiros a explorar comercialmente o café quando na Etiópia, adquiriram o hábito da população local de mascar os frutos secos e as folhas dos cafeeiros como estimulante. A este hábito acrescentaram o consumo de uma bebida feita de frutos maduros e possivelmente também de “cerejas” torradas (MALAVOLTA, 1974, p. 47).

Assim, os árabes tendo como ponto de partida a cidade de Meca, passaram a comercializar o café processado junto a outros povos, espalhando-se a partir do século XVI pelo mundo oriental, atingindo Damasco, Alepo, Istambul e a cidade do Cairo, que se tornou o grande mercado distribuidor do produto (REALE, 1988, p. 11).

Ao ser introduzido na Europa pelos holandeses, inicialmente, o café foi consumido por suas propriedades medicinais, que na época fora propagado que possuía grande e variado poder curativo, o que fomentou uma grande demanda, elevando consideravelmente o seu preço.

Porém, a partir do século XVII, o café passa a ser consumido e comercializado como bebida e é levado para o continente americano.

No século XV, o café foi transportado da Abissínia para a Arábia, de onde foi levado para Java, cultivado em plantações e transportados para a Holanda. Os holandeses presentearam Luís XIV, da França, com uma planta de café, replantada nos Jardins de Plantas de Paris. Destas plantas de Paris, teve origem a cafeicultura da América Central. Em 1718 vindo da Holanda, entrou na América do Sul pelo Suriname, depois Guiana Holandesa e Guiana Francesa (MALAVOLTA, 1974, p. 48).

Com o cultivo do café nas Américas, deu-se início a sua grande trajetória comercial.

## **2.2 O Cultivo do Café no Brasil**

De sua descoberta na Abissínia, atual Etiópia, o café levou cerca de nove séculos até ser introduzido em terras pátrias, nos idos de 1727, trazido da Guiana Francesa pelas mãos do sargento mor Francisco de Melo Palheta. O café - um arbusto da família Rubiácea, cujo cultivo ideal se dá em solos de alta fertilidade e clima úmido - entrou no país pelo Estado do Pará, onde inicialmente foi plantado em Belém, para se tornar mais tarde uma das principais forças motoras do desenvolvimento sócio-econômico brasileiro (REALE, 1988, p. 16).

Da região Norte, o café foi para o Nordeste, passando pelo Maranhão, Ceará, Pernambuco e Bahia, até chegar, em 1773, ao Rio de Janeiro. Expandindo-se pela Serra do Mar, e atingindo, em 1825, o Vale do Paraíba e os Estados de São Paulo e Minas Gerais.

No Sul de Minas Gerais e no estado de São Paulo, encontrou as condições propícias, clima adequado e terras férteis, para o seu desenvolvimento. Em 1835 foi introduzido na região de Ribeirão Preto, Campinas em 1840 e Noroeste Paulista e Norte Paranaense entre 1928 e 1930. No Espírito Santo passou a ser cultivado em 1920, sendo que na Bahia e em Rondônia iniciou-se nos anos 70 (MALAVOLTA, 1974, p. 56).

As primeiras exportações de café em quantidade ocorreram a partir de 1821, quando se deu o primeiro embarque para o Reino Unido, com volume de 129 mil sacas, no valor de 43.240 libras esterlinas (NACIF, 2000, p.99). Em 1845 o Brasil, vinte e quatro anos mais tarde, detinha 45% da produção mundial e sua importância no cenário mercadológico cafeeiro era cada vez mais expressiva. Nos anos de 1870 a 1890, o café representava quase 60% das exportações brasileiras, difundindo-se, então, para todo o Brasil, elevando-o em 1945, ao título de maior produtor e exportador de café (MATIELLO, 2003, p. 05).

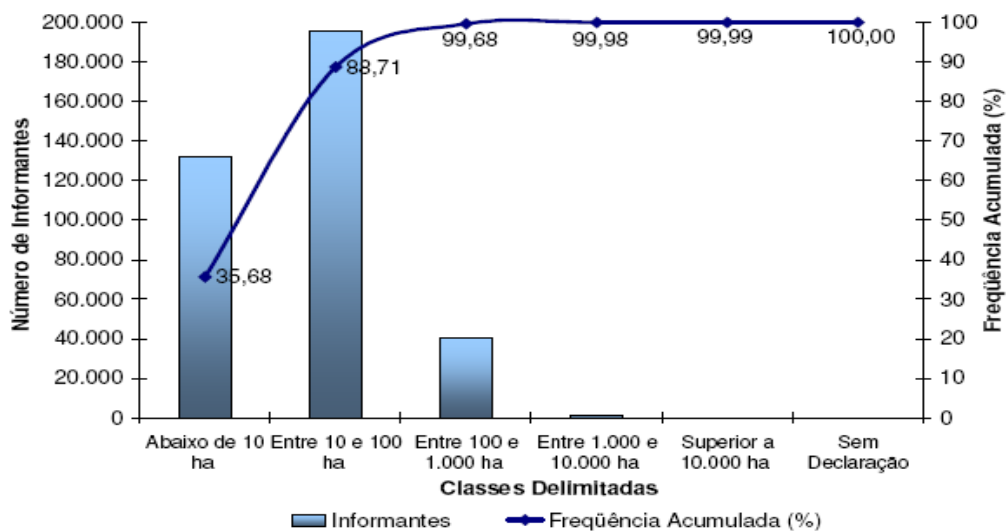
Sua cultura se confunde com o processo de desenvolvimento do país, uma vez que com a sua chegada, plantio e comercialização, um novo Brasil foi apresentado ao mundo. O café ocupa então uma significativa importância a economia brasileira no final do século XIX, que não se imaginara.

Ninguém poderia imaginar que arbustos de frutos aromáticos, que serviam “só” para fazer bebida exótica, poderiam se converter na mola-mestra de um poderoso e sofisticado agronegócio envolvendo uma cadeia que vai da pesquisa, produção, venda, torrefação e indústria de solúvel, passando por transportes, marketing e operações financeiras. A cultura do café já percorreu, até agora, 250 anos de história bem-sucedida, apesar dos percalços. Os brasileiros aproveitaram muito bem a oportunidade de ocupar um enorme espaço que se abriu no mercado internacional. A produção explodiu e o país chegou a produzir 80% do café comercializado no mundo. A cambaleante economia brasileira do final do século XIX recebeu uma injeção vigorosa com o surgimento desse dinâmico agronegócio que gerava renda, divisas e mão-de-obra em dimensão que chegou a estimular o fluxo migratório (SANTO, 2001, pg. 180).

Porém, a partir de 1997, sua importância no cenário econômico foi decrescendo e sua participação nas exportações foi decaindo, indo do patamar de 13,1%%, até a mais baixa participação apresentada em 2003, de 5,0%, voltando, paulatinamente a ascender, para em 2008 contribuir com 7,8% dos produtos exportados pelo agronegócio brasileiro.

Mesmo com o declínio de sua participação nas exportações brasileiras, a sua importância sócio-econômica continua sendo indiscutível, contribuindo com a agricultura familiar e para a fixação do homem ao campo.

A estrutura fundiária da produção de café no Brasil é caracterizada por pequenas propriedades rurais, que segundo a OCB (2008), em áreas abaixo de 10 hectares, o que representa 35,68% do total e, entre 10 e 100 hectares, 53,03%. Dessa forma, a maior parte dos produtores brasileiros (88,71%) realiza a atividade em áreas inferiores a 100 hectares, o que comprova a importância social da produção cafeeira no Brasil (Ilustração 2.2).



**Ilustração 2.2** Gráfico da estrutura fundiária da produção de café no Brasil.  
**Fonte:** OCB/GEMERC (2008)

Segundo a OCB (2008) a cultura está presente em aproximadamente 300 mil propriedades rurais, distribuídas em 1.850 mil municípios em 14 estados federativos do Brasil.

Mesmo sendo praticada largamente por pequenos produtores, a cultura do café no Brasil há muito deixou de ser uma prática extrativista. Presente em mais de nove estados Brasileiros (Tabela 2.1), a produção de café brasileira na safra 2007/2008, foi de 33.740 milhões de sacas beneficiadas, em uma área em produção de 2.073.092 hectares, alcançando uma produtividade média de 16,28 (Sac/ha). Desse total, 69,58% (23,48 milhões de sacas) foram de arábica e 30,42% (10,26 milhões de sacas) foram de robusta (OCB, 2008).

UF/ REGIÃO	PARQUE CAFEIEIRO				PRODUÇÃO			PRODUTIVIDADE (Sacas /ha)
	EM FORMAÇÃO		EM PRODUÇÃO		( Mil sacas beneficiadas)			
	ÁREA (ha)	CAFEIROS (Mil covas)	ÁREA (ha)	CAFEIROS (Mil covas)	Arábica	Robusta	TOTAL	
<b>Minas Gerais</b>	131.481	471.667	1.016.414	3.126.897	15.450	36	15.486	15,24
Sul e Centro-Oeste	76.329	267.151	506.618	1.519.854	6.825		6.825	13,47
Cerrado - Triângulo, Alto Paranaíba e Noroeste	22.972	91.889	155.310	543.585	3.061		3.061	19,71
Zona da Mata - Jequitinhonha, Mucuri, Rio Doce, Central e Norte	32.180	112.627	354.486	1.063.458	5.564	36	5.600	15,80
<b>Espirito Santo</b>	23.186	73.489	471.411	1.067.814	2.016	7.567	9.583	20,33
<b>São Paulo</b>	13.235	42.890	168.700	418.215	2.632	-	2.632	15,60
<b>Paraná</b>	8.200	42.600	97.400	329.200	1.622	-	1.622	16,65
<b>Bahia</b>	3.762	14.481	94.990	237.000	1.315	517	1.832	19,29
<b>Rondônia</b>	7.950	15.264	153.281	273.147	-	1.482	1.482	9,67
<b>Mato Grosso</b>	1.438	3.450	16.227	38.945	11	141	152	9,37
<b>Pará</b>	1.445	5.262	15.137	36.329	-	266	266	17,57
<b>Rio de Janeiro</b>	260	1.200	14.048	26.540	269	11	280	19,93
<b>Outros</b>	1.603	3.847	25.484	61.161	162	243	405	15,89
<b>BRASIL</b>	<b>192.560</b>	<b>674.150</b>	<b>2.073.092</b>	<b>5.615.248</b>	<b>23.477</b>	<b>10.263</b>	<b>33.740</b>	<b>16,28</b>

**Tabela 2.1** Estados Brasileiros Produtores de Café - Safra 2007/2008.

Fonte: CONAB (2008).

O progresso na cafeicultura se deve as inovações na área da genética e na adoção de práticas culturais adequadas, como o plantio adensado (que cultiva até 4 mil plantas por hectare ao invés de 1.500 no sistema tradicional) e também pelo uso da irrigação, que favorece o aumento da produtividade (EMBRAPA, 2008).

Com uma produtividade ascendente graças ao uso de novas tecnologias manejo, a produção que no começo do século era de 8 a 10 sacas por hectare, saltou para 30 a 40 sacas na “fase cerrados”, e chegou as atuais 60 a 70 sacas (SANTO, 2001). Em algumas regiões, segundo dados da Embrapa (2008), há propriedades situadas nos principais estados produtores, em que já se colhe mais de 100 (sacas/ha).

### 2.3 A Política Agrícola Brasileira para o Café

A cultura do café desde sua introdução na agricultura brasileira, tem ocupado importante papel no cenário social, econômico e político brasileiro, participando ativamente na construção do país, favorecendo o desenvolvimento e a modernização de sua estrutura, para atender ao mercado interno e externo.

As fazendas de café concentraram toda a riqueza brasileira durante três quartos de século, delas emergindo uma classe poderosa, os chamados Barões do Café, que dominaram toda uma era no Brasil, ditando políticas e padrões sociais.



Devido a sua importância econômica, durante longo período o café mereceu especial atenção dos governantes, que resultaram em diversas ações, como por exemplo o Acordo de Taubaté, que visava o controle de preços do café no mercado mundial, limitando a expansão da produção, uma vez que seu crescimento se dava acima da demanda pelo produto, o que poderia levar a uma queda acentuada dos preços, inviabilizando sua produção.

A oligarquia cafeeira preocupada com a superprodução de café, e sendo então, o Brasil o principal formador de preços do produto, convenceu o governo brasileiro a desenvolver uma política de compra de estoques excedentes de café para manter um preço artificial no mercado externo, favorecendo assim os produtores. No entanto, a quebra da Bolsa de Nova Iorque em 1929, mergulha vários países em profunda recessão, coincidindo com um dos momentos de maior estoque de café governamental, o que provocou a queda drástica dos preços da *commoditie*, levando o Brasil a uma solução dramática e inédita: 80 milhões de sacas de café foram queimadas ou lançadas ao mar entre 1931 e 1940.

[...] Desde o fim do século XIX, a superprodução rondava a cafeicultura nacional. A força política da oligarquia cafeeira conseguiu uma política de intervenção bastante forte para apoiar a cultura, o que incluía a sustentação de preços do produto. Entre 1906 e 1910, um volume de 8,5 milhões de sacas foi estocado. [...] Os estoques foram se acumulando. Mantida a renda do setor, por meio de preço artificial, as plantações continuaram estimuladas. São Paulo e Minas Gerais, expandiam incessantemente os cafezais. O aumento da produção era enxugado pelas aquisições governamentais dos estoques excedentes (SANTO, 2001, p. 182).

Considerando sua importância social e econômica, e a grave crise em que havia mergulhado o setor, em 1931 foi criado o Conselho Nacional do Café (CNC) que, em 1933, foi substituído pelo Departamento Nacional de Café (DNC), autarquia federal subordinada ao Ministério da Fazenda, que controlou o setor até 1946, quando foi extinto, visando controlar a produção e a exportação do café.

Em 1952 foi criado o Instituto Brasileiro do Café (IBC), formado principalmente por cafeicultores. O IBC passou a definir as diretrizes da política cafeeira, atuando no âmbito do Ministério da Indústria e do Comércio. O instituto oferecia assistência técnica e econômica à cafeicultura e ao seu beneficiamento, controlava a comercialização tanto para consumo interno como para exportação, elaborava estudos e pesquisas que favoreciam a cultura e a economia cafeeira e executava a

política econômica traçada pelo Conselho Monetário Nacional, que também considerava suas ações nos dados fornecidos pelo próprio IBC, principalmente quanto a custos de produção, expectativa de exportação, níveis de produção, abastecimento do consumo interno e industrialização do produto.

O IBC atuava através de diversos departamentos e agências espalhados pelo interior do país e de escritórios no exterior. Em março de 1990, foi extinto. Para Santo (2001, p. 182), a onipresente tutela estatal foi amenizada com a extinção do IBC por força da Lei nº 8.029, de 12.04.90. Mas, até hoje, ainda persiste a presença governamental intervencionista.

A saída do Estado, coordenador de toda a política cafeeira, abriu novas oportunidades para as empresas, mas ao não oferecer uma definição clara da política de custeio e comercialização da safra brasileira de café, provocou graves problemas ao segmento.

O Funcafé, constituído com recursos provenientes de cotas de contribuição sobre exportações de café, financiava desde as operações de giro até as pesquisas e marketing interno e externo. Com o fim do IBC, o fundo teve seus recursos, em caráter provisório, administrado pelo Ministério da Indústria, Comércio e Turismo (MICT). A indefinição sobre a política cafeeira criou uma situação paradoxal: dona de um patrimônio invejável e ao mesmo tempo sem recursos, a cafeicultura nacional, no início dos anos 90, estava diante de uma profunda crise e um endividamento crescente (OCB, 2008).

Em julho de 1991, procurando abrandar a crise estabelecida no setor, foi criado o Comitê Brasileiro do Café (CBC), que congregava os segmentos do sistema: a lavoura, a indústria de torrefação e moagem, a indústria de solúvel e a exportação.

Surge então, em 1996, o Conselho Deliberativo de Política Cafeeira (CDPC), considerado uma etapa evolutiva do CBC, criado pelo Governo Federal, vinculado ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Passa então, a política agrícola para o café, a ser elaborada de forma conjunta com o setor privado. A presença do Estado se completa na operacionalização de dois instrumentos básicos: O Fundo de Defesa da Economia Cafeeira (Funcafé) e os Estoques Governamentais de Café.

Os recursos do Funcafé voltaram a ser empregados para o apoio ao custeio, comercialização, exportação e marketing, bem como, para o programa de pesquisa

agronômica e mercadológica, com suporte técnico e comercial ao desenvolvimento da cadeia agroindustrial do café.

O CDPC criado a partir do Decreto nº 2.047, de 29 de outubro de 1996, é presidido pelo Ministro de Estado do Desenvolvimento, da Indústria e Comércio, tendo ainda como representantes do MDIC, o Secretário de Produtos de Base e o Diretor do Departamento Nacional do Café. Compõem também o referido Conselho, representantes dos Ministérios da Fazenda, das Relações Exteriores, da Agricultura e do Abastecimento, do Planejamento e Orçamento e das seguintes entidades: Conselho Nacional do Café, Confederação Nacional da Agricultura, Associação Brasileira da Indústria do Café, Associação Brasileira da Indústria do Café Solúvel e da Federação Brasileira dos Exportadores de Café.

Em 14 de agosto de 1996 foi firmado um protocolo de intenções entre o Ministério da Agricultura e do Abastecimento e o Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo com o objetivo de estabelecer o Programa Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento do Café (PNP&D/Café), sob coordenação da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), em parceria com as instituições componentes do Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária (SNPA), institutos e universidades brasileiras e a iniciativa privada do agronegócio café.

O PNP&D/Café deve contemplar, em toda a cadeia produtiva do café, o desenvolvimento da pesquisa científico-tecnológica e estudos sócio - econômicos, a difusão de tecnologia e de informações e o acompanhamento da economia cafeeira brasileira e mundial.

O PNP&D/Café (MAPA, 2008), tem por objetivo o desenvolvimento dos trabalhos de pesquisa agropecuária, em consonância com as seguintes atividades:

- A pesquisa científica, tecnológica e os estudos sócio-econômicos e mercadológicos;
- A documentação cafeeira;
- A difusão de tecnologia e de informações cafeeiras;
- O fornecimento de produtos e serviços tecnológicos;
- O treinamento e a capacitação de recursos humanos, dos usuários e clientes;
- A promoção de intercâmbio técnico e científico entre as instituições consorciadas, clientes, usuários, estados brasileiros, países produtores de café e entidades afins, estrangeiras e internacionais;

- O acompanhamento e a análise da lavoura cafeeira e do negócio café;
- O fornecimento de subsídios à política cafeeira brasileira.

O Consórcio surgiu em 1997 por iniciativa de dez tradicionais instituições de pesquisa cafeeira: Empresa Baiana de Desenvolvimento Agrícola (EBDA), Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), Instituto Capixaba de Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural (Incaper), Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais (Epamig), Instituto Agrônomo de Campinas (IAC), Instituto Agrônomo do Paraná (Iapar), Empresa de Pesquisa Agropecuária do Estado do Rio de Janeiro (Pesagro-Rio), Secretaria de Apoio Rural e Cooperativismo do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA/SARC), Universidade Federal de Lavras (UFLA) e Universidade Federal de Viçosa (UFV).

O Consórcio é considerado o braço científico e tecnológico do CDPC, com o qual discute e orienta a realização do PNP&D/Café.

A Embrapa, dando continuidade às atividades de coordenação técnica e administrativa que exercia desde a criação do Consórcio, criou em 30 de agosto de 1999, o Serviço de Apoio ao Programa Café (SAPC), também denominado Embrapa Café. Nessa nova unidade se situam as atividades de coordenação do Programa Café e do Consórcio.

O governo tem se esforçado para contribuir com o melhor posicionamento mercadológico do café brasileiro, prova disso é o Programa 0350 - Desenvolvimento da economia cafeeira - Ação 4641 – que utiliza a Publicidade de Utilidade Pública, executados diretamente pela SPAE/MAPA e/ou por intermédio de convênios com várias entidades representativas da cafeicultura nacional, onde vários projetos e ações promocionais que compõem o Programa Integrado de Marketing do Café – PIM/Café, divulgam interna e externamente os atributos qualitativos do café brasileiro.

A união de todas essas instituições traz como resultado:

[...] um grande avanço científico e tecnológico que vem sendo gerado com reflexos que já se fazem sentir na produção e na produtividade das lavouras, no uso racional de fatores de produção e na diminuição dos custos, no incremento da qualidade e sustentabilidade econômica, social, política, tecnológica e ambiental do agronegócio café do Brasil (EMBRAPA, 2008).

Fatores, nacionais e internacionais, motivam a expansão da qualidade e da produtividade cafeeira brasileira, e o fortalecimento de uma nova marca ou reconhecimento do produto nacional, no entanto, um dos maiores desafios a ser tratado por essas instituições e demais atores a elas ligados é o endividamento do segmento, provocado por períodos de renda insuficiente.

Na tentativa de minimizar o grau de endividamento do setor café, o Conselho de Desenvolvimento da Política Cafeeira (CDPC), tem procurado ajudar a União na busca de novas fontes de financiamento a agricultura cafeeira através de mecanismos de mercado, uma vez que a alocação de recursos públicos destinados às linhas de financiamento ao setor café, não oferece juros compatíveis ao mercado internacional e não atende plenamente as necessidades do segmento (ABICS, 2008):

Ao introduzir o café como alternativa de investimento para o mercado financeiro, ávido por novas aplicações, consegue-se desviar parte das aplicações financeiras para o setor através de produto com larga tradição e grande liquidez, características atrativas para os investidores. Tenta-se, assim, eliminar um dos gargalos existentes no passado, quando a lavoura concentrava a maior parte dos financiamentos governamentais, e a arcava solitariamente com os riscos de um mercado caracterizado pela volatilidade dos preços.

Outro esforço governamental, ao qual se espera, possa contribuir efetivamente com o setor café, está na criação de um grupo de trabalho (GT) destinado a desenvolver a agenda estratégica da cafeicultura brasileira - parte da estratégia da proposta “Pensando o Agronegócio Cafés do Brasil” – reunindo produtores, exportadores, representantes da indústria, pesquisadores e o membros do governo. Espera-se que esse trabalho direcione o planejamento do setor para os próximos cinco anos. Serão mais de 60 ações, entre oportunidades, ameaças e pontos fortes e fracos a serem discutidos com a cadeia produtiva do café (MAPA, 2008).

Ações como as elencadas até o momento, são fundamentais para apoiar um segmento onde a grande maioria dos envolvidos na produção, são pequenos produtores que não possuem o conhecimento adequado para conduzir o mercado. Oferecer mecanismos facilitadores para exploração de mercados globais, linhas de créditos compatíveis com as necessidades e capacidade de pagamento, redução de juros de dívidas já contraídas, formação de seguro de produção e

investimento na capacitação tecnológica dos produtores, são fatores apontados por diversos especialistas do setor como essenciais para o fortalecimento do agronegócio café.

## **2.4 Expansão Mercadológica do Café**

O posicionamento mercadológico mundial do café tem se alterado ao longo de sua existência comercial. O Brasil que outrora fora responsável por cerca de 70% das exportações de café foi gradativamente diminuindo sua participação. Na década de 50 era responsável por apenas 40% do mercado global, na década de 80 passou para 25%, para alcançar o patamar de 29,37% em 2007, nas exportações mundiais (MAPA, 2008).

No início da década de noventa, segundo a OIC (2008), as vendas mundiais de café no varejo eram da ordem de US\$ 30 bilhões por ano; desse montante, os países produtores ficavam com um terço (US\$ 10-12 bilhões). Em 2001, quando as cifras chegaram a cerca de US\$ 70 bilhões, os mesmos países produtores ficaram com apenas US\$ 5,5 bilhões desse montante (8%).

A partir de 1994, os preços apresentaram melhora, alavancados por uma forte queda em Minas Gerais, que contribuiu para a queda da produção brasileira, elevando os preços mundiais, e motivando o plantio de café arábica e robusta no Brasil, México, Vietnã, Indonésia e outros países produtores. Elevou-se a oferta do produto, e conseqüentemente, a partir de 1998, houve nova queda no preço pago pelo café.

Preços elevados, em determinadas épocas, e mesmo a falta de alternativas econômicas de muitos países, induziram ao aumento na oferta e à entrada de novos fornecedores. Países que, há cinco anos, exportavam quantidades modestas, atualmente são agentes importantes. É o caso do Vietnã, Indonésia, Índia e Costa do Marfim. Só esses quatro países acrescentaram quase sete milhões de sacas na oferta mundial nos últimos anos (SANTO, 2001, p. 183).

A volatilidade da cotação do café, com súbita elevação dos preços ao final dos anos setenta, provocou mudanças nas estratégias das indústrias processadoras do produto. Os importadores trocaram a estratégia de compra (redução de custos) e passaram a visar o consumidor final (preços mais elevados), valorizando a qualidade do café, para oferecer ao mercado produtos diferenciados, com forte apelo de marketing nos pontos de venda.

Assim, surgem os cafés especiais, cuja estratégia predominante da concorrência entre os importadores não se direciona mais para a melhor compra, mas para a melhor venda. Com esse novo enfoque, os importadores procuram bons fornecedores, que garantam a qualidade do produto e, principalmente entregas regulares, dispensando a necessidade de formação de estoques. Com isso as regiões que haviam consolidado uma imagem no mercado mundial, de produtoras de cafés de qualidade, aumentam a sua produção e conseqüentemente sua participação no seleto mercado de cafés “finos”.

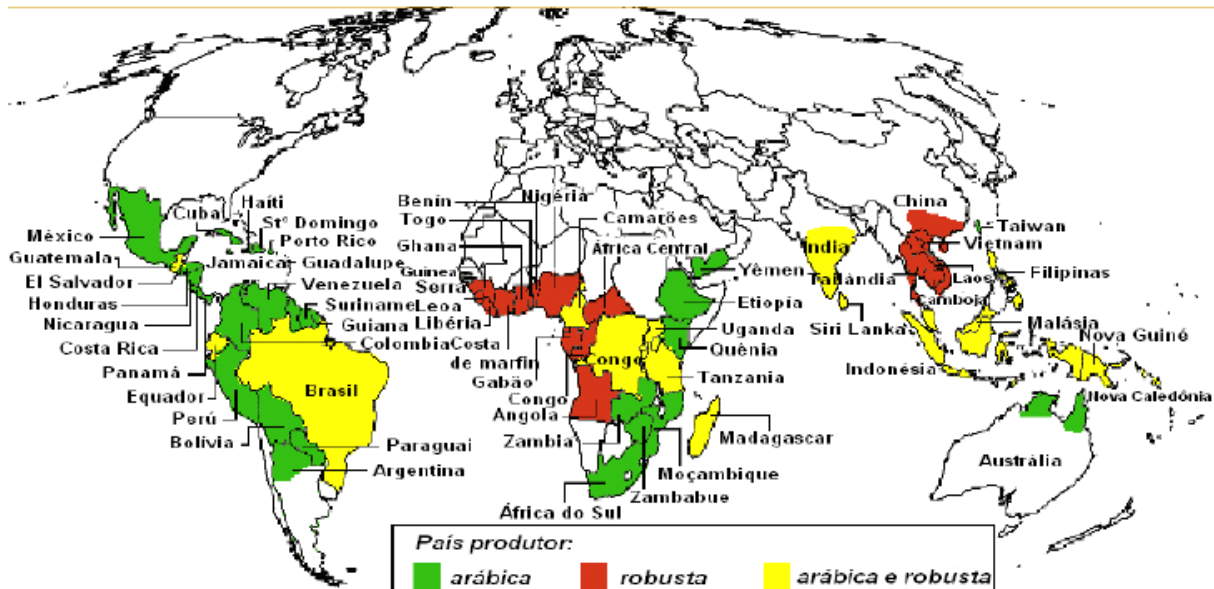
A América Central, Guatemala e México expandiram suas exportações do ano-safra 1999-2000, alcançando 4,9 milhões e 5,1 milhões de sacas respectivamente. No ano 2001, essa região já representava 25% das exportações mundiais, sendo que 90% são de cafés finos. Recentemente, a região criou o Grupo de Países Produtores de Cafés Finos, envolvendo México, Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicarágua, Costa Rica e Peru. Uma das metas é abandonar, definitivamente, o mercado daqueles 10% que correspondem ao café de baixa qualidade, inclusive dos seus próprios mercados. Esse grupo alcançou, no ano-safra 1999/00, a posição de maior bloco exportador mundial de cafés do tipo “suave lavado”, com um volume de 21 milhões de sacas ante 17,9 milhões na safra anterior (SANTO, 2001, p. 183-184).

O mercado, porém, não está voltado apenas para os cafés do tipo “especial”, uma vez que o primeiro café que se vende e se processa é o café barato. Existem dois mercados no segmento cafeeiro (CÁRDENAS *apud* SANTO, 2001, p. 184): um, seleto, especial, do café *gourmet*, do *coffee shop*, o café destinado a ser consumido fora de casa. E outro, que se toma em casa, e que movimenta grande parte do mercado e o que realmente tem peso no segmento, mas está se deteriorando em qualidade, e é justamente este o segmento mais explorado pela cafeicultura brasileira.

#### **2.4.1 Principais Concorrentes ao Café Brasileiro**

Os principais concorrentes comerciais do café brasileiro são a Colômbia e o Vietnã (Ilustração 2.3). A Colômbia, concorrendo com o café arábica, tem seu produto (o suave colombiano) já consolidado, principalmente no mercado americano, onde existe um permanente investimento em marketing. O Vietnã, concorrendo com o café robusta, é o país que mais cresceu, proporcionalmente, nos últimos dez anos,

saindo do 14º lugar no ranking mundial das exportações para ocupar o 2º lugar em 2007 (MAPA, 2008). A produção vietnamita é quase toda para exportação, uma vez que seu povo, praticamente, não consome café.



**Figura 2.3** Mapa das regiões tropicais produtoras de café no mundo.  
Fonte: MAPA (2008).

A produção mundial de café está concentrada em países como o Brasil, Vietnã, Colômbia e Indonésia, sendo o Brasil o maior produtor e exportador mundial. A tabela 2.2 mostra a produção mundial de café nos países citados, de acordo com o Departamento de Agricultura Norte Americano (USDA, 2008).

Países	Produção Mundial (mil sacas de 60 kg)									
	2007		2006		2005		2004		2003	
	Produção	Part. (%)	Produção	Part. (%)	Produção	Part. (%)	Produção	Part. (%)	Produção	Part. (%)
*Brasil	33.740	28,83	42.512	33,68	32.944	29,73	39.272	33,60	28.820	27,33
Vietnã	15.950	13,63	18.455	14,62	13.595	12,27	14.174	12,13	15.231	14,44
Colômbia	12.400	10,60	12.789	10,13	12.329	11,13	12.033	10,29	11.197	10,62
Indonésia	7.000	5,98	6.650	5,27	8.659	7,81	7.536	6,45	6.571	6,23
Etiópia	5.733	4,90	4.636	3,67	4.003	3,61	4.568	3,91	3.874	3,67
Índia	4.850	4,14	4.750	3,76	4.567	4,12	4.592	3,93	4.508	4,27
México	4.350	3,72	4.200	3,33	4.225	3,81	3.867	3,31	4.200	3,98
Guatemala	4.000	3,42	3.950	3,13	3.676	3,32	3.703	3,17	3.610	3,42
Peru	3.190	2,73	4.250	3,37	2.419	2,18	3.355	2,87	2.616	2,48
Honduras	3.500	2,99	3.461	2,74	3.204	2,89	2.575	2,20	2.968	2,81
Costa do Marfim	2.350	2,01	2.482	1,97	2.396	2,16	2.301	1,97	2.689	2,55
El Salvador	1.476	1,26	1.372	1,09	1.502	1,36	1.437	1,23	1.477	1,40
Nicaragua	1.750	1,50	1.300	1,03	1.718	1,55	1.130	0,97	1.547	1,47
Outros países	16.743	14,31	15.423	12,22	15.569	14,05	16.352	13,99	16.149	15,31
<b>TOTAL</b>	<b>117.032</b>	<b>100,00</b>	<b>126.230</b>	<b>100,00</b>	<b>110.806</b>	<b>100,00</b>	<b>116.895</b>	<b>100,00</b>	<b>105.457</b>	<b>100,00</b>

**Tabela 2.2** Principais países produtores de café.  
Fonte: USDA (2008).



O Brasil é o maior produtor mundial com um total de 33,74 milhões de sacas beneficiadas na safra 2007/08, o que corresponde a 28,83% da produção mundial. O país apresentou uma alternância na produção, o que é explicada pelo ciclo bienal da cultura. Dessa forma, a safra 2007/08 configura-se como ano de baixa produção para a cultura, uma vez que na safra anterior o país produziu 42,51 milhões de sacas beneficiadas, representando 33,68% da produção global. O Vietnã, segundo maior produtor, tem uma produção de 15,95 milhões de sacas beneficiadas em 2007, seguido pela Colômbia, terceiro maior produtor mundial com uma produção total de 12,40 milhões de sacas.

O Vietnã, no entanto, tem se destacado na produção de café robusta, sendo neste caso o maior produtor. O café vietnamita é caracterizado por baixa qualidade, baixos custos de produção por utilizar uma mão-de obra sub-remunerada, e por produzir fortes impactos ambientais, uma vez que utiliza grandes volumes de água para irrigar o café, pressionando as reservas de água do subsolo nas áreas de produção, segundo a Associação de Produtores de Café do Vietnã (VICOFA *apud* PEREIRA et al., 2008).

As pequenas propriedades familiares no Vietnã são responsáveis por grande parte do café produzido, oferecendo assim o ambiente ideal para a certificação Fair Trade (comércio justo), que é dirigida para pequenos produtores em condições de desvantagem mercadológica. No entanto, a baixa qualidade do café vietnamita o exclui deste segmento. Outro obstáculo é a pequena tradição dos produtores familiares em se organizarem democraticamente em cooperativas de café, um pré-requisito para o credenciamento junto ao comércio justo.

No entanto, o governo vietnamita deseja mudar essa situação, considerando os movimentos dos consumidores mundiais de boicote aos produtos produzidos em desacordo com normas sócio-ambientais. Anúncios têm sido divulgado na imprensa internacional, na tentativa de dar início a construção de uma nova imagem a sua produção, conforme pode ser observado:

O Ministério da Agricultura e Desenvolvimento Rural do Vietnã estimou que serão necessários cerca de VND\$ 32,8 trilhões (US\$ 2,02 bilhões) para aumentar a competitividade do café do país nos mercados local e global até 2015. De acordo com o vice-ministro da Agricultura e Desenvolvimento Rural, Diep Kinh Tan, o valor será investido principalmente em infra-estrutura, promoção comercial, novas técnicas rurais e linhas de produção padrões internacionais.

A meta é ter de 50-70% dos grãos de café do Vietnã sendo comercializados em plataformas de transações internacionais e de 10-15% sendo consumidos localmente até 2015. Com uma área total de plantação de café de 450 mil a 500 mil hectares dando uma produção total de cerca de 1 milhão de toneladas, o Vietnã tem exportado 850 mil toneladas de grãos de café para mais de 70 países todo ano. Este volume atingiu mais de 1 milhão de toneladas em 2007. Na primeira metade deste ano, o país obteve mais de US\$ 1 bilhão com as exportações de café. Estima-se que a demanda por café aumentará em 120 mil toneladas por ano, para 8,4 milhões de toneladas, até 2018 (VIETNAMNET *apud* CAFÉPOINT, 2008).

Tais medidas vietnamitas devem servir de estímulo aos produtores nacionais, principalmente Espírito Santo e Rondônia, tradicionais regiões produtoras de café robusta no Brasil, para que também invistam na melhoria da qualidade de seu parque cafeeiro fazendo frente a essa ameaça, transformando-a em uma oportunidade.

#### **2.4.2 Perspectivas de Consumo de Café**

O Brasil tem recuperado, a partir de 2002, boa parte do espaço perdido no mercado global – o seu “*market share*” - principalmente devido ao avanço do consumo no Oriente Médio e Europa Oriental, além de explorar novos espaços (ABIC, 2008).

Um potencial significativo de crescimento desponta no mercado cafeeiro interno e externo, com a exploração de novos mercados, principalmente os asiáticos. A Organização Internacional do Café – OIC tem apontado um crescimento significativo do consumo e do preço no café, em seu relatório sobre o mercado cafeeiro, de fevereiro de 2008.

O aumento do consumo nos últimos anos tem sido um fator significativo da sustentação da atual tendência altista dos preços. Calcula-se que em 2006 o consumo mundial foi de 120 milhões de sacas, ante 118 milhões em 2005. Estimativas preliminares do consumo mundial em 2007 apontam para uma cifra de cerca de 123 milhões de sacas (OIC, 2008: 04)

Entre 2002 a 2006 (Ilustração 2.4), a OIC aponta uma evolução crescente do consumo mundial de café, ainda não inclusos os mercados asiáticos, que se acrescidos, contribuiriam para um número ainda maior que o apresentado.

	2002	2003	2004	2005	2006
<b>WORLD TOTAL</b>	110 268	112 490	117 839	117 929	119 901

Elaborado pela autora.

**Ilustração 2.4** Quadro Elevação do Consumo Mundial (T).

**Fonte:** OIC. Relatório sobre o mercado cafeeiro – fevereiro de 2008 (2008, p.5).

O consumo de café mundial deverá continuar crescendo, estimulado pelo aumento da demanda por parte de novos consumidores, como também pela elevação do consumo interno nas principais regiões produtoras e consumidoras.

Em 2007, foram produzidos pelos 57 países cafeicultores, 117 milhões de sacas. Para 2008/2009 a previsão é de uma produção total de 127 milhões de sacas. Já o consumo mundial em 2007 foi estimado em 123 milhões de sacas, podendo chegar a 125 milhões de sacas em 2008 (OIC, 2008), confirmando a tendência de elevação da demanda.

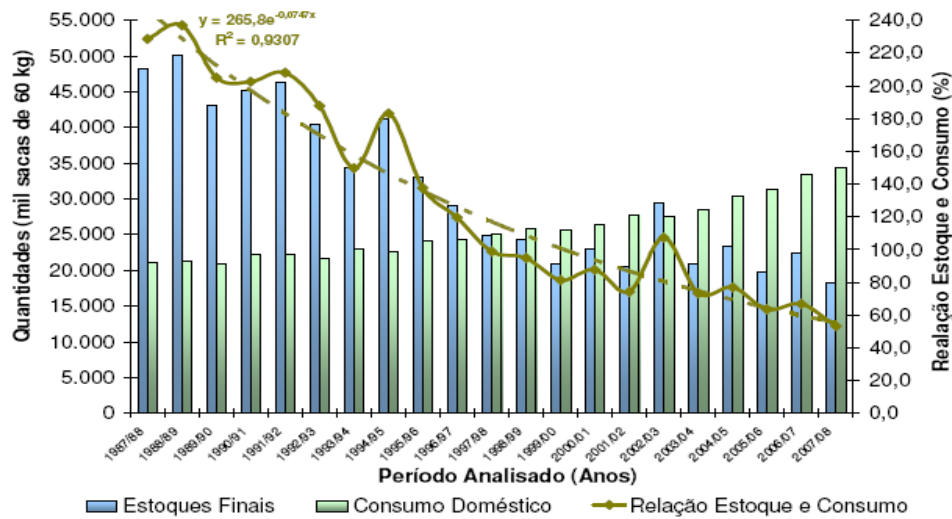
Com estoques finais em 2007, totalizando 18,33 milhões de sacas, concentrados principalmente no Brasil, com 4,39 milhões de sacas, o que representa uma participação de 23,96%. A oferta mundial de café, caracterizada pela somatória da produção e dos estoques, é de 141,21 milhões de sacas e o Brasil apresenta uma participação de 29,74% no total.

Países	Estoque Inicial	Produção Total	Importação	Oferta Total	Consumo Interno	Exportação	Estoque Final
Brasil	8.211,00	37.600,00	0,00	45.811,00	17.420,00	24.000,00	4.391,00
Vietnã	847,00	18.062,00	141,00	19.050,00	870,00	17.561,00	619,00
Colômbia	1.302,00	12.400,00	400,00	14.102,00	1.250,00	11.670,00	1.182,00
Indonésia	48,00	6.650,00	440,00	7.138,00	2.430,00	4.640,00	68,00
Índia	2.564,00	4.650,00	410,00	7.624,00	1.337,00	3.802,00	2.485,00
Etiópia	1.362,00	6.000,00	0,00	7.362,00	1.835,00	3.700,00	1.827,00
Outros	9.388,00	43.522,00	2.465,00	55.375,00	11.146,00	34.644,00	9.585,00
<b>Total Global</b>	<b>22.360,00</b>	<b>122.884,00</b>	<b>3.856,00</b>	<b>149.100,00</b>	<b>34.453,00</b>	<b>96.317,00</b>	<b>18.330,00</b>

**Tabela 2.3.** Estoques, produção, consumo, exportação/importação e oferta total de café, em mil sacas beneficiadas.

**Fonte:** USDA (2008).

Segundo a análise da OCB (2008), a partir da safra 1994/95 a relação entre o estoque e o consumo mundial decresceu, passando de 182,97% para 53,20%, projetado para a safra 2007/08. Dessa forma, a elevação da demanda resultou no consumo paulatino dos estoques finais e na alteração do quadro macroeconômico para a cultura (tabela 2.3).



**Ilustração 2.5** Gráfico da relação entre o estoque e o consumo doméstico no mundo.

**Fonte:** USDA (2008).

Com a elevação do consumo e a retração nos níveis dos estoques, (Ilustração 2.5), o quadro que se apresenta é de elevação de preços a partir de 2008.

A OIC prevê que com a crescente alta da demanda por café e seus subprodutos, a *commodity* deve superar todas as outras no segmento agrícola (OIC, 2008, p. 3). Perspectivas essas favoráveis ao Brasil, maior produtor, exportador e segundo maior mercado consumidor de café do mundo.

O Brasil exportou 28,1 milhões de sacas de café em 2007, contribuindo com uma receita no ano de 2007 de US\$ 3.891.534.465 bilhões. Apresentando um aumento de 17,13% em comparação com o ano anterior, que foi de US\$ 3.297,8 bilhões (MAPA, 2008).

Além do aumento percebido no mercado por café, esforços têm sido realizados para incrementar ainda mais o consumo de café no mundo. O Brasil, um dos maiores interessados no aumento desta demanda, tem participado desses esforços, prova disso é a proposta brasileira levada à OIC, através do Convênio MAPA/ABIC nº 14/2006, e apresentada na 96ª Sessão do Conselho Internacional do Café, da Organização Internacional do Café – OIC, em Londres, em setembro de 2006, que objetiva criar uma rede virtual na OIC, que articulará os agentes do mercado internacional de café, com a coordenação de um grupo gestor representativo dos vários segmentos do negócio para criar, de forma coletiva e

compartilhada, ações que promovam o consumo mundial de café (MAPA, 2008, p. 7).

Com essa medida, acrescida de outras, nacionais e internacionais, é necessário adequar a produção para atender a expansão da demanda provocada, uma vez que as projeções indicam crescimento do consumo interno.

[...] O consumo interno tem-se elevado a ordem de 3% ao ano, e o externo a 1,5% ao ano. Considerando essas premissas, o Brasil teria que, na próxima década, produzir, em média, 53 milhões de sacas de café por ano para atender à demanda interna e manter os atuais patamares de 30% do comércio mundial. (MIARELLI, 2008, p.1).

As projeções de especialistas de todo o mundo indicam que o consumo total de café em 2010 será de 120 milhões de sacas, ou 20 milhões a mais do que hoje, sendo 70% da variedade arábica e 30% da robusta. Esses dados são importantes para o incremento do segmento cafeeiro brasileiro, e para o desenvolvimento de tecnologias que possibilitem o melhor aproveitamento das unidades produtoras (ABIC, 2008, p.1).

Para beneficiar-se dessas estimativas de aumento da demanda por café no mundo, a utilização e disponibilização de tecnologias a vários pequenos produtores brasileiros, que compõem o setor, é fundamental.

Nos últimos anos, os investimentos no aumento da produtividade proporcionou ao país ampliar a produção e exportação mundial. Em 1987/1988, o Brasil colheu a sua maior safra até então – 38 milhões de sacas. A área plantada era de 3,4 milhões de hectares. Já na safra 2002/2003 mesmo com a redução da área plantada, que passou a ser de 2.598 milhões de hectares, colheu-se 48.480 milhões de sacas (MAPA, 2008).

Hoje se tem uma produção superior, em uma área que foi reduzida em mais de 50%, o que comprova a qualidade das pesquisas desenvolvidas e do implemento de novas tecnologias e insumos.

#### **2.4.3 Vantagens Estratégicas do Agronegócio Café**

A grande vantagem brasileira nas exportações, frente aos demais concorrentes, está em que o país é o único produtor mundial a oferecer todas as alternativas de sabor, diversidade e qualidade de café:

[...] A diversidade edáfico-climática oferece ao mercado as mais diferentes alternativas. Isso é viável porque planta-se em áreas com diferentes latitudes e altitudes, solos e climas. O país pode oferecer café para preparação de bebidas com diversas alternativas, tais como fina, a leve, ou ainda o café despulpado com o produto do Cerrado e do sul de Minas, semelhante ao que se colhe na Colômbia, de café “mole” de pouca fermentação, também se consegue em clima seco, bebida mais “dura” produzida no Espírito Santo e em Rondônia, concorrendo como tipo vendido pelo Vietnã, de tipo tradicional, mais ácido (tipo rio) no Paraná e na zona da mata de Minas Gerais, próprio para café solúvel e recomendado para formar um bom *blended*. Enfim, a indústria e o consumidor contam com uma diversificação que só o Brasil possui (SANTO, 2001, p. 185).

Nenhum outro país conta com tamanha vantagem estratégica e produtiva, e nem possui o espaço territorial para expansão do cultivo, como o Brasil. Investindo em tecnologia, pesquisas, marketing e qualidade, como tem feito o Brasil nos últimos anos, haverá uma tendência a redução da oferta de outros países produtores, ou deslocamento desses para mercados menos exigentes e de menor remuneração, uma vez que não poderão competir com os níveis de preço, produtividade e qualidade do café brasileiro.

Outra vantagem do agronegócio café brasileiro está na competência do escoamento da produção para os países importadores através da ação de 226 firmas exportadoras de café verde e uma estrutura logística privilegiada, interligando fazendas aos portos, nas principais regiões produtoras como os Estados de Minas Gerais, São Paulo, Espírito Santo, Paraná e Bahia (ABIC, 2008).

E por fim, o Brasil possui um dos maiores e mais tradicionais parques industriais de café solúvel do mundo, que só em 2007, foi responsável por negócios que somaram US\$ 450 milhões. São nove indústrias com equipamentos e tecnologia de ponta que atendem aos mercados interno e externo (ABIC, 2008).

#### **2.4.4 Indústrias Brasileiras de Café frente ao Consumo**

A participação do café solúvel nas exportações brasileiras se mostra crescente e segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Café Solúvel (ABICS, 2008), essa tendência deverá continuar.

O consumo mundial de café solúvel tem crescido ano após ano, como pode ser observado no comparativo na tabela 2.4, entre 1999 e 2004, elaborado pela Nestlé e disponibilizado pela ABIC (2008).

LOCAL E TIPO	2004 (bilhões de xícaras)	CRESCIMENTO 1994-2004	PARTICIPAÇÃO	
			%	%
<b>EM CASA</b>	595	+ 12%	72	100
• T&M	363	+ 5%		61
• SOLÚVEL	232	+ 26%		39
<b>FORA DE CASA</b>	229	+ 26%	28	100
• T&M	188	+ 22%		83
• SOLÚVEL	41	+ 51%		17
<b>TOTAL</b>	824	+ 16%	100	

**Tabela 2.4** Crescimento do consumo mundial de café (1999 a 2004).

**Fonte:** Nestlé *apud* ABIC (2008).

Observa-se (tabela 2.4), que o consumo do café solúvel tem sido maior que o de café torrado e moído (T&M), tanto no consumo em casa (interno) quanto fora de casa (externo).

A ABIC (2008) explica que o aumento do consumo do café solúvel se justifica por diversos fatores, sendo os principais:

O consumo mundial de solúvel nos lares aumentou 26% enquanto o torrado cresceu apenas 5%. Apesar do expresso e do café tradicional dominarem as bebidas vendidas em lojas de café, bares e restaurantes, garantindo assim a supremacia do café torrado no mercado fora de casa, o solúvel cresceu surpreendentes 51% contra 22% do torrado no mesmo período. A explicação pode estar no setor institucional (escritórios, hotéis, escolas, hospitais, etc.), onde é crescente a presença de máquinas automáticas de venda, ou na venda de café solúvel em cadeias de “fast food”.

Outra explicação para a expansão do consumo de desse tipo de produto nos mercados emergentes, habituados ao consumo de chás, é pela praticidade de seu preparo, facilitando a substituição do chá por café solúvel, fato esse observado no Japão que desponta como um grande consumidor desse tipo de café, principalmente entre a população jovem, e na Rússia, outro importante mercado, sendo o maior

importador mundial de café solúvel. Desponta também, com perspectivas favoráveis, o mercado chinês para o solúvel (ABICS, 2008).

Essa expansão é resultado dos esforços conjunto de grandes indústrias e dos países produtores. Diante desse quadro de expectativa de crescimento do consumo interno e externo, acrescidos da melhoria nos preços pagos ao café nos últimos três anos, espera-se que a produção cafeeira brasileira responda com ações de estímulo à produção com qualidade (SAES; MIRANDA, 2008, p. 2).

Outro fator que justifica a valorização da produção e exportação de café processado está em que mesmo sendo o Brasil o maior produtor e exportador de café do mundo, as maiores vantagens mercadológicas têm sido exploradas por países que nada têm a ver com a atividade cafeeira, como a Alemanha – que ocupa posição de destaque nas vendas internacionais de café por exemplo. Nessas operações, a maior parte dos ganhos fica com os países que compram a matéria-prima mais barata do Brasil e a reelaboram e vendem por preços mais altos para outros consumidores.

[...] Os países importadores assumiram a fatia mais interessante no comércio internacional do produto. Os grandes países produtores, que se destacam na oferta da *commodity*, não conseguem ocupar o espaço do comércio do café processado, além da reexportação do café em coco. Por essa razão, alguns países da Europa e os Estados Unidos (EUA) entram na lista dos maiores exportadores de café torrado e moído e solúvel, sem possuírem um único cafezal. Em 2001, das 24,5 milhões de sacas importadas pelo EUA (nosso maior cliente), um volume equivalente a 2,5 milhões de toneladas foi reexportado, dos quais 61% como torrado e moído ou solúvel. Na União Européia, os números são mais expressivos ainda, foram 46 milhões de sacas importadas e 13 milhões foram reexportadas no mesmo ano 2001 (SANTO, 2001, p. 186).

Deixar de ser um exportador de *commodity*, para exportar café processado deve ser o objetivo maior do segmento cafeeiro brasileiro. Desenvolver outras formas de consumo do produto, seguindo o exemplo dos italianos que souberam agregar valor e criar subprodutos ao café sem possuir um único cafezal em seu território, também é fator a ser incorporado pela indústria e o comércio brasileiro.

[...] Os italianos inventaram o café expresso que vem concentrado com 5 a 7 gramas de pó, servido em xícara morna para conservar a temperatura ideal enquanto o cliente sorve a bebida, e o *capuccino*, que é consumido em uma xícara grande, trazendo uma combinação de chocolate, canela em pó e açúcar a gosto do



freguês, desde que respeite a espuma como parte integrante de um ritual lento que muitos italianos chamam de “café dos deuses”. A criatividade daquele povo não pára por aí, ainda tem o “correto”, que inclui uma mistura com grappa (aguardente); o “ristretto” (infusão de cafeína) etc. Desse jeito é compreensível porque o maior consumo per capita de café por ano é registrado na Itália: 5 kg (SANTO, 2001, p. 187).

Investir no processamento do café em território brasileiro se torna uma opção mercadológica necessária. O mercado interno é composto por 1.222 torrefadores, segundo dados da ABIC (2008), a grande maioria de pequeno porte, que respondem por mais de duas mil marcas, sendo que dessas, 100 são representados pelas maiores empresas que respondem por 62,72% de todo café processado.

O movimento mercadológico nacional cafeeiro está voltado para o incremento do processamento do produto, para que as exportações sejam cada vez mais de café brasileiro processado, com marca e selo de origem, para que se altere o quadro de que países como Itália e Alemanha, que não produzem um grão de café em seus territórios, sejam os maiores vendedores de café torrado e moído do mundo.

A cafeicultura Brasileira tem que escolher o lado vencedor e partir para um processo de concentração competitiva, através da criação de “clusters” cafeeiros, que privilegie as exportações de produtos com maior valor agregado, não só através da venda do produto já industrializado, como também pela divulgação das características de cada região produtora do café verde, fazendo com que o consumidor possa identificar o café pelo sabor que mais lhe agrade [...] (ABIC, 2008)

No entanto, a entrada de empresas brasileiras no mercado internacional de café no varejo, que é oligopolizado (demanda cada vez mais concentrada), não é tarefa das mais simples, exigindo grande esforço do segmento e atuação forte do governo para incentivar o desenvolvimento e a competitividade da indústria nacional.

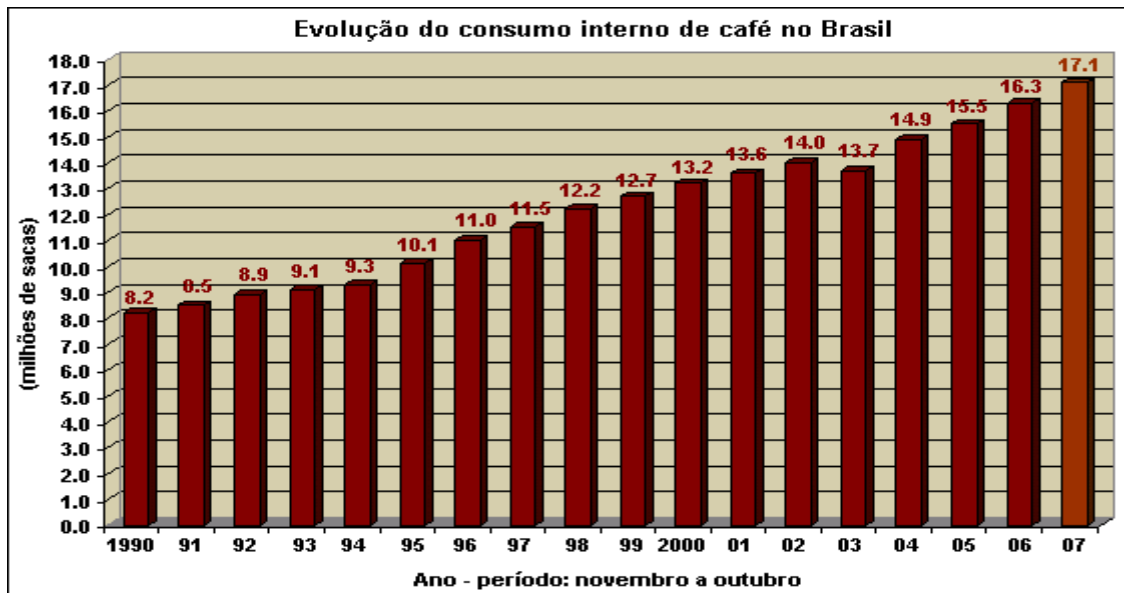
Atualmente, segundo a ABIC (2008), só as cinco maiores indústrias de torrefação (Nestlé, Kraft Foods, Procter & Gamble, Sara Lee e Tchibo) adquirem quase a metade da oferta mundial de café verde. Os excelentes resultados dessas torrefadoras são fruto da escala comercial, da força das marcas e produtos, do controle de custos através da tecnologia de produção e do uso de instrumentos financeiros, que lhes dão ainda maior flexibilidade de comercialização. Essas empresas investem milhões de dólares a cada ano para promover a imagem de

suas respectivas marcas, evitando a concorrência via preços. A força da marca também garante às torrefadoras maior poder de negociação com os varejistas.

Investir em café processado é uma estratégia que merece atenção e apoio de diversos atores envolvidos, uma vez que oferece maior retorno e oportunidades ao país.

#### 2.4.5 Consumo Interno de Café

O Brasil, entre os países produtores de café, é o que apresenta maior crescimento no consumo interno, conforme revela a ilustração 2.6.



**Ilustração 2.6** Gráfico de evolução do consumo interno de café no Brasil.  
Fonte: ABIC (2008).

O mercado brasileiro consumiu em 2007, 17,1 milhões de sacas de café, um acréscimo de 4,74% em relação ao ano anterior. Enquanto o mercado consumidor global cresce em média 1,5% ao ano, o mercado brasileiro evoluiu 24,8% desde 2003, consumindo de 13,7 milhões de sacas para os atuais 17,1 milhões (OIC, 2008).

O consumo de café no mercado interno brasileiro, segundo dados da ABIC (2008), está em 5,53 kg/hab/ano, próximo ao consumo observado em países como a Alemanha (5,86 kg/hab/ano), a França (5,07 kg/hab/ano) e a Itália (5,63 kg/hab/ano).

O Brasil apresenta um consumo ascendente, representando 14% da demanda mundial, absorve mais café do que o total que exporta para a Alemanha, Itália, Japão, Estados Unidos, Eslovênia, Bélgica e Espanha e mais de 50% do

consumo interno de todos os 57 países produtores de café. As expectativas apontam que o Brasil irá ultrapassar o consumo do maior mercado global, os Estados Unidos, com uma média anual entre 18-20 milhões de sacas de café, nos próximos dois anos.

A previsão é que o consumo de 2008, segundo dados da ABIC e MAPA, atinja 18,1 milhões de sacas, com vendas de R\$ 6,8 bilhões (em 2007, a receita foi de R\$ 6,4 bilhões).

## **2.5 Considerações Finais Sobre o Capítulo**

Para que o Brasil possa estabelecer uma nova imagem, marca mundial para o seu café, e explorar novos mercados, se faz necessário grandes esforços de marketing e investimentos em capacitação de produtores para uma produção voltada para a qualidade do produto final.

Silva e Nogueira (2007) destacam:

O café é um dos poucos produtos cujo valor cresce muito com a melhoria da qualidade; um produto de qualidade inferior pode sofrer redução significativa no seu valor de comercialização. O tipo de pré-processamento, a secagem e a armazenagem apresentam contribuições expressivas sobre a qualidade final do produto, sendo, portanto, muito importante na escolha correta da infra-estrutura para atender à fase final da produção.

O investimento em qualidade e diferenciação, por si só, não é garantia de novos mercados e de maior retorno financeiro. No entanto, o não investimento poderá resultar em exclusão em alguns mercados mundiais.

A construção de uma nova imagem para o café brasileiro, sustentada em bases sólidas, com mudança profunda na cultura e nos valores até então vigentes, é tarefa a ser realizada no curto e no longo prazo, ou melhor, continuamente.

As certificações voltadas às questões sociais e ambientais oferecem um importante instrumento de sustentabilidade econômica à cafeicultura, principalmente considerando que sua cultura é proveniente do cultivo da agricultura familiar, que por suas características produtivas, podem ser facilmente orientados quanto aos cultivos diferenciados segundo Neves (2007, p. 82).

A globalização favoreceu a exploração de novas tecnologias de produção, o que segundo Alexandratos (1995, p. 47), levou as seguintes tendências:

- a) maior ênfase nos produtos agrícolas transformados, pois eles resultam em maiores lucros devido à adição de serviços;
- b) ajustes estruturais nas políticas agrícolas internacionais, fazendo com que fatores de produção se movam mais livremente entre os países;
- c) fim da economia de escala (tradicional sistema de produção em massa) com as empresas passando a ter agilidade e habilidade em identificar as reais necessidades do mercado. Procurando serem hábeis e rápida na avaliação correta dos nichos de mercado, com produtos cada vez menos homogêneos, via tecnologia ou marketing;
- d) empresas do complexo rural cada vez maiores e integradas verticalmente;
- e) consumidores com maior demanda para produtos mais ricos nutricionalmente, mais saudáveis (ambientalmente), com mais serviços adicionados.

Ainda segundo o autor, esse novo posicionamento mercadológico, afeta significativamente a agricultura e o segmento cooperativo agrícola brasileiro, por não estarem preparados para implementar as modificações necessárias para que as agroindústrias cooperativas se tornem competitivas no atual ambiente econômico.

Existem diversos modelos de diferenciação, o que os diferencia entre si é a ênfase dada a cada sistema de certificação. Uns enfatizam as relações comerciais, outros a forma de manejo da cultura agrícola, outros a preservação dos ecossistemas naturais, no entanto, com o avanço das exigências mercadológicas, acrescido as exigências dos consumidores, já se percebe a utilização de sistemas que integram os três fatores.

O que se espera com as certificações é que elas contribuam para o fortalecimento da confiança entre as transações comerciais de uma empresa junto aos seus mercados, uma vez que garantem a conformidade dos requisitos almejados, através de um conjunto de atividades desenvolvidas por uma certificadora independente, sem relação comercial, que atestará publicamente, por escrito, que determinado produto ou processo atende os requisitos, que podem ser nacionais ou internacionais.

Para que as certificações possam ser consideradas confiáveis e serem eficazes, alguns elementos chaves devem ser considerados, segundo Ervin; Elliot *apud* Palmieri (2008, p. 50):

- Credibilidade do público;

- Focado em consumidores e fornecedores;
- Sistema global único;
- Equivalência internacional;
- Compatibilidade com a legislação;
- Equitativo para todos os usuários;
- Transparente;
- Aplicável;
- Voluntário;
- Auditável por uma terceira parte;
- Adaptável para diferentes jurisdições;
- Adaptável para diferentes sistemas ecológicos.

Segundo os autores, esses padrões são parte integral do processo de certificação, formando a base para avaliação consistente e transparente do processo.

Assim, diante do cenário apresentado, o Brasil possui potencial para a manutenção da liderança no segmento, contudo, diversos fatores que contribuíram para a redução da renda do produtor e comprometeram a capacidade de investimentos para o crescimento da produtividade, destacando-se a flutuação do câmbio, elevações dos custos de produção, gestão deficitária da propriedade e investimentos insuficientes em agregação de valor ao produto (OCB, 2008), devem ser tratados através de uma gestão eficiente dos recursos e uma visão atenta sobre os cenários mercadológicos que possibilitem a implantação de estratégias que favoreçam ao setor.

Conclui-se que tanto o mercado internacional, quanto o mercado interno, se mostra promissor ao agronegócio café, com crescente demanda, no entanto, ações que favoreçam a redução de riscos de produção e de preço, com destaque para o seguro rural e para os mercados futuros e de opções, bem como incentivos financeiros e logísticos, são necessários para consolidar a nova imagem que o Brasil procura levar ao mercado internacional quanto à qualidade de seu produto.

## CAPÍTULO 3 - CENÁRIO CAFEEIRO RONDONIENSE

### 3.1 Evolução da Cafeicultura em Rondônia

A exploração da cultura do café na região Norte iniciou-se nos anos de 1960, no entanto sua expansão se deu a partir da década de 70, quando da grande migração de famílias oriundas de outros estados da União.

Segundo Binsztok (2007, p. 4), os migrantes responsáveis pelo cultivo do café no Estado são provenientes de municípios do norte capixaba como: São Gabriel da Palha, Linhares, Colatina, Vila Pavão, Nova Venécia, Afonso Cláudio e Barra de São Francisco e também, de paranaenses provenientes de municípios como Cruzeiro do Oeste, Céu Azul, Vera Cruz e Toledo.

Ainda, segundo o autor, esses produtores foram atingidos pelas medidas do “Programa de Erradicação dos Cafezais” (1962-1967), executadas pelo IBC/GERCA (Instituto Brasileiro do Café/ Grupo Executivo de Recuperação Econômica da Cafeicultura) que recomendava a erradicação de cafezais de baixa qualidade, considerados improdutivos e apontados como responsáveis pela baixa produtividade do produto no país.

Ao chegar em Rondônia os migrantes trouxeram consigo sementes e mudas de café da espécie Arábica (*Coffea arabica* L.). Essa espécie de café exige condições adequadas ao seu cultivo, tais como: altitude mais elevada, temperatura amena e solos férteis, condições essas difíceis de serem encontradas na geografia local.

Seguindo então, orientação da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) que inicia suas atividades de pesquisa em café no Estado concomitante ao início da expansão da cultura na região, nos idos de 1976, os produtores deram início ao plantio da espécie de café Robusta (*Coffea canephora* Pierre ex A. Froehner), sobretudo a variedade Conilon, por ser a mais adequada às condições regionais (EMBRAPA-RO, 2006).

A partir da década de 80, a cafeicultura passa a ocupar importante papel econômico para a região Norte. A área cultivada na Amazônia, que em 1975 era pouco mais de 2.000 ha, sofre forte expansão, sobretudo em Rondônia, região que

mais evoluiu, chegando no ano de 2001, a apresentar a maior área produtiva da região norte, 222.926 ha (SEAPES, 2008).

É nesta época que segundo Souza e Bialoskorski Neto (2006, p. 3-4), são fundadas as primeiras cooperativas de café no Estado, em um total de quatro, e depois, na década de 90 mais três novas cooperativas.

Nos idos de 1990, (tabela 3.1), percebe-se uma redução significativa na área produtiva de café em Rondônia, que só volta a expandir-se ao final dessa década. Tal oscilação se deu em função dos preços baixos que marcaram o período, tornando a cultura economicamente pouco viável, acrescida ainda, pela exaustão de cafezais antigos e das mudanças no regime de chuvas na região da Amazônia sub-equatorial, o que levou a substituição da cultura pela pecuária (VENEZIANO *apud* COSTA, 2000, p. 41).

Ano	Área Colhida (há)	Produção obtida (t)	Produtividade média obtida	
			(kg/há)	(Sc 60kg/ha)
1992	122.129	137.227	1.124	18,7
1993	129.167	149.932	1.161	19,3
1994	134.829	163.552	1.213	20,2
1995	137.739	171.233	1.243	20,7
1996	110.657	105.218	951	15,8
1997	108.046	96.107	890	14,8
1998	108.046	96.107	890	14,8
1999	177.188	189.203	1.068	17,8
2000	198.946	207.297	1.042	17,4
2001	222.926	255.701	1.147	19,1
2002	140.967	93.624	664	11,1
2003	188.479	135.586	719	12,0
2004	171.168	101.676	594	9,9
2005	167.738	105.638	630	10,5
2006	163.322	74.558	457	7,60
2007	159.819	88.639	556	9,25

**Tabela 3.1** Evolução anual de área, produção e produtividade média obtida em Rondônia na cultura do café.

**Fonte:** SEAPES (2008).

Após esse período de retração, a cultura passa a ser novamente estimulada através de iniciativas do poder público e pela adesão de centenas de produtores tradicionais, aos programas de aplicação de alta tecnologia e manejo de qualidade, dando início a um novo ciclo de crescimento da cafeicultura rondoniense.

### 3.2 Características da Produção Cafeeira em Rondônia

O café produzido em Rondônia é da espécie robusta, sendo a cultivar conillon a mais utilizada, ocupando 90% da área destinada ao seu cultivo. Sua cultura envolve mais de 40.000 famílias de pequenos produtores, em propriedades que vão de 10 hectares a 50 hectares em média, apresentando baixo nível tecnológico e baixa produtividade (EMBRAPA-RO, 2007).

Para a agricultura familiar, o desafio está na sustentabilidade econômica da lavoura, a qual se vê comprometida em função da baixa qualidade do produto influenciada entre outros, pela escassez de recursos, baixo nível tecnológico, e as características mercadológicas do café em Rondônia, onde há pouca valorização para os produtos de melhor qualidade, não estimulando os cafeicultores ao uso de técnicas de manejo adequadas, uma vez que o preço pago ao café de qualidade e ao de baixa qualidade, não difere significativamente (EMATER, 2007).

Os pequenos produtores, segundo Matiello (1998, p. 98), vendem sua produção num curto período após a colheita diretamente a maquinistas, pequenas firmas e representantes exportadores. A venda realizada desta forma nem sempre é favorável ao esse produtor, uma vez que os preços pagos muitas vezes são inferiores ao preço de mercado.

Outro agravante a manutenção do parque cafeeiro regional está na baixa produtividade por hectare, comparada com as demais regiões produtoras do país (tabela 3.2). Representada por 1.482 milhões de sacas, em uma área de 153.281 milhões de hectares, o Estado possui a média de 9,67 (sacas/ha), muito inferior à produção do Espírito Santo, de 20,33 (sacas/ha), maior produtor nacional do café tipo robusta.



UF/ REGIÃO	PARQUE CAFEIEIRO				PRODUÇÃO ( Mil sacas beneficiadas)			PRODU TI- VIDADE (Sacac /ha)
	EM FORMAÇÃO		EM PRODUÇÃO		Arábica	Robusta	TOTAL	
	ÁREA (ha)	CAFÉ- EIROS	ÁREA (ha)	CAFÉ- EIROS (Mil covas)				
Minas Gerais	1 31.481	4 71.667	1.016.414	1.016.414	1 5.450	3 6	15.486	15,24
<b>Espírito Santo</b>	<b>2 3.186</b>	<b>73.489</b>	<b>471.411</b>	<b>1.067.814</b>	<b>2 .016</b>	<b>7 .567</b>	<b>9.583</b>	<b>20,33</b>
São Paulo	1 3.235	4 2.890	168.700	418.215	2.632	-	2.632	15,60
Paraná	8 .200	42.600	97.400	329.200	1.622	-	1.622	16,65
Bahia	3 .762	14.481	94.990	237.000	1.315	5 17	1.832	19,29
<b>Rondônia</b>	<b>7 .950</b>	<b>15.264</b>	<b>153.281</b>	<b>273.147</b>	-	<b>1.482</b>	<b>1 .482</b>	<b>9,67</b>
Mato Grosso	1 .438	3 .450	16.227	38.945	1 1	1 41	152	9,37
Pará	1 .445	5 .262	15.137	36.329	-	2 66	266	17,57
Rio de Janeiro	2 60	1.200	14.048	26.540	2 69	1 1	280	19,93
Outros	1 .603	3 .847	25.484	61.161	1 62	2 43	405	15,89
<b>BRASIL</b>	<b>192.560</b>	<b>674.150</b>	<b>2.073.092</b>	<b>5.615.248</b>	<b>23.477</b>	<b>10.263</b>	<b>33.740</b>	<b>16,28</b>

Organização da autora

**Tabela 3.2** Café Beneficiado - Safra 2007/2008 - Produção Final.

**Fonte:** CONAB (2008)

Outro fator restritivo ao segmento local é o custo de produção, que segundo dados da CONAB para a safra de 2008/2009, está na ordem de R\$ 168,09 por 15 sacas/ha. Sendo que o Espírito Santo, para o mesmo período, o custo está na ordem de R\$ 137,80, por 52 sacas/ha (CONAB, 2008).

### 3.3 Expansão da Produção

Com o programa de Tecnificação e Desenvolvimento da Cultura do Café, administrado pela SEAPES, em parceria com a Embrapa Rondônia e a Emater, novo incremento vem sendo dado à produção de café no Estado. Vários produtores têm sido capacitados sobre os aspectos mais importantes da atividade, através da realização de dias de campo, treinos e visitas e da implantação de unidades demonstrativas de combinação de técnicas de manejo (ABIC, 2006, p. 1).

Resultados da melhoria no cultivo do café já são visíveis. Comparando a produtividade por hectare entre as safras 2005/006 e 2006/2007 (tabela 3.3). Destacam-se como as principais regiões produtoras de café do Estado - Cacoal e São Miguel do Guaporé - cuja produtividade apresenta-se bem acima da média estadual.

MUNICÍPIOS	ÁREA COLHIDA		Variação %	PRODUT.OBTIDA		Variação %	RANKING da Pro- dução em 2007
	( ha )			( kg/ha )			
	SAFRA			SAFRA			
	05/06	06/07		05/06	06/07		
SÃO MIGUEL DO GUAP.	14.158	14.158	0,00	600	720	20,00	1º
CACOAL	16.749	16.749	0,00	400	560	39,99	2º
ALTA FLORESTA	7.650	7.650	0,00	648	1.080	66,67	3º
NOVA BRASILÂNDIA	7.600	7.600	0,00	360	1.000	177,78	4º
ALTO PARAISO	8.260	8.000	-3,15	580	540	-6,90	5º
ARIQUEMES	5.094	5.094	0,00	600	720	20,03	6º
VALE DO PARAISO	5.060	5.060	0,00	480	672	39,98	7º
BURITIS	4.684	5.386	14,99	420	600	42,90	8º
ROLIM DE MOURA	4.923	4.923	0,00	540	540	0,00	9º
ALTO ALEGRE PARECIS	4.400	4.400	0,00	600	600	0,00	10º
OURO PRETO	4.400	4.400	0,00	480	480	0,00	11º
MINISTRO ANDREAZZA	5.262	5.262	0,00	400	400	0,00	12º
VALE DO ANARI	5.340	5.340	0,00	240	375	56,24	13º
SERINGUEIRAS	4.437	4.437	0,00	420	450	7,14	14º
NOVO HORIZONTE	5.287	5.287	0,00	370	370	0,00	15º
ESPIGÃO DOESTE	3.080	3.080	0,00	240	600	150,07	16º
PRESIDENTE MÉDICI	3.500	3.500	0,00	450	450	0,00	17º
SÃO FELIPE	2.463	2.463	0,00	600	600	0,00	18º
MACHADINHO	10.500	9.450	-10,00	240	156	-35,01	19º
JARU	3.500	3.500	0,00	420	420	0,00	20º
MIRANTE DA SERRA	3.390	3.390	0,00	480	420	-12,49	21º
ALVORADA DOESTE	4.172	2.503	-40,00	600	480	-20,02	22º

Organizado pela autora

**Tabela 3.3** Produção Agrícola de Café (Ranking Municipal).

**Fonte:** SEAPES (2008).

Os estudos concentrados na melhoria das sementes, inclusive trabalho com mudas de jardim clonais, têm favorecido o aumento da produtividade, e em algumas propriedades os cafezais já produzem de 33 a 90 sacas por hectare, produção essa, bem acima da média do Estado (SEAPES, 2008).

No entanto Lima (2008) observa que a melhoria na plantação e manejo, que tem resultado em maior produtividade por hectare, não tem se estendido à fase de pós-colheita, uma vez que “depois de retirado do pé, o grão não pode ficar ensacado na lavoura, mas é o que mais se vê nas propriedades. O café ainda em coco fermenta e estraga, acarretando aumento do número de defeitos”, o que compromete a qualidade do produto.

A qualidade depende, e muito, do manejo pós-colheita. No Brasil, dizem especialistas, embora quase toda a produção seja negociada como commodity ou no mercado interno, há muito café bom, que poderia ser vendido como especial. Para encaixar o café nesse nicho, o desafio é manter a qualidade no pós-colheita (LIMA, 2008).

Outro fator, apontado por Lima (2008), que prejudica a qualidade do produto rondoniense, é a colheita realizada fora do ponto, uma vez que os grãos que

deveriam estar maduros se forem colhidos verdes, prejudicam a qualidade da bebida, além de afetar o valor pago ao produtor pelo café.

Propostas apresentadas por especialistas do segmento apontam que para minimizar a problemática, ações como informação e capacitação são fundamentais, mas também a implantação no Estado da classificação do café robusta, levaria a melhor precificação, estimulando a aplicação de novas tecnologias de manejo, aumentando a produção e a qualidade do café ofertado.

O sistema de classificação garante um produto de qualidade, dentro de especificações predeterminadas. A classificação trata-se de uma padronização, com instrumentos de exclusão dos que não atendem aos padrões pré-definidos, incentivando o uso de melhores técnicas de cultivo e beneficiamento, uma vez que há estímulos econômicos para os produtos de melhor classificação.

Os incentivos mais apregoados da classificação estão associados às condições de demanda. A classificação leva à diferenciação do produto, permitindo aos agentes a agregação de margens, abertura de novos mercados e a descoberta de nichos não explorados. Enquanto houver consumidores dispostos a pagar mais por um produto que reconheçam seus atributos qualitativos, haverá estímulos para a classificação (ZYLBERZTAJN; SCARE, 2003).

A adoção de uma classificação física e sensorial específica para o café robusta é necessária, na opinião de Cortez (2008, p. 38), uma vez que a adaptação da tabela aplicada ao arábica não atende eficazmente as propriedades do robusta em vários quesitos, tais como: aspecto, cor, seca, umidade, ponto de torra, definições de bebida e intensidade de corpo, acidez e aromas (tabela 3.4).

TIPO	Nº DEFEITOS	TIPO	Nº DEFEITOS
2	6	6	100
3	12	7	200
4	25	8	400
5	50	Ab 8	+ 400

**Tabela 3.4** Classificação de café robusta.

**Fonte:** Cortez (2000, p. 38)

Cortez (2008, p. 39), acrescenta que “os atributos físicos e sensoriais do café robusta devem ser observados, para que se possa ter uma maior compreensão dos precursores do gosto e do aroma deste café, e a melhor tecnologia de industrialização do produto”.

Embora alguns dos componentes químicos do café entrem na proporção, tanto para o café arábica quanto para o café robusta principalmente, o menor teor de lipídios no café robusta, levam à menor velocidade a fase exotérmica do processo pirolítico, e ao menor desenvolvimento de aromas e sabores na bebida. O processo de torração do café robusta deve, portanto, ser um pouco mais longo e usando temperaturas ligeiramente mais altas do que a torração do arábica (CORTEZ, 2008, p. 39).

O uso de classificação e certificação do café rondoniense pode se tornar um importante instrumento de incentivo a melhoria da qualidade dos produtos ofertados, se aplicado conjuntamente ao gerenciamento ambiental e da qualidade ao longo de toda cadeia do café, apresentando um padrão de conformidade reconhecível, que atenda as novas demandas mercadológicas.

De acordo com Veneziano (2007), a qualidade do café em Rondônia era inferior devido a problemas como a descapitalização do produtor, no entanto a região produtora de Rondônia está empenhada na melhoria da qualidade, e esforços estão sendo envidados para estruturar melhor as propriedades, melhorando as condições de colheita, preparo e secagem do café.

Outra proposta que também está sendo apreciada pelo setor, segundo ainda Veneziano, é a vocação natural da região para a produção do Café tipo *Fair Trade* (Comércio Justo ou Solidário), que oferece retorno mais justo a todos os envolvidos no processo, e principalmente ao produtor.

*Café fair trade* é aquele consumido em países desenvolvidos por consumidores preocupados com as condições sócio-ambientais sob as quais o café é cultivado. Nesse caso, o consumidor paga mais pelo café produzido por pequenos agricultores ou sistemas de produção sombreados, onde a cultura é associada à floresta. É muito empregado na produção de cafés especiais, pois favorece a manutenção de espécies vegetais e animais nativos (ABIC, 2007, p.4).

Segundo Strazer (2008), para participar do comércio justo é necessário o fortalecimento das cooperativas, uma vez que, habitualmente, cabe a elas o suporte técnico, administrativo, organizacional e financeiro, além de consultoria, para ajudar a viabilizar a produção e a comercialização da produção dos pequenos produtores ao *Fair Trade*.

Para Mendes (2007, p. 1), Rondônia pode ter um mercado garantido explorando a cultura de maneira sustentável, validando tecnologias e buscando

parcerias para beneficiar os produtores. Para ele, a questão da biodiversidade deve ser tratada com preocupação especial, garantindo a vocação do Estado.

## CAPÍTULO 4 - COOPERATIVISMO

### 4.1 Movimento Cooperativista

O cooperativismo surge dos ideais reformuladores de Charles François Marie Fourier (1772-1837), na França, a quem se atribui o lançamento em 1808, de suas bases iniciais. E de Robert Owen (1771-1858), na Inglaterra, que foi o grande difusor dos ideais cooperativistas e o primeiro a emitir a idéia de uma organização internacional para o movimento cooperativo, fundando em Londres, em 1835, a Associação de Todas as Classes e de Todas as Nações (MAUAD, 2001, p. 29-32).

Contudo, a base histórica do cooperativismo, segundo diversos historiadores, dá-se na Inglaterra, em 21 de dezembro de 1844, no bairro de Rochdale, em Manchester, onde, 27 tecelões e uma tecelã fundam a “Sociedade do Probos Pioneiros de Rochdale”. Ao formarem essa sociedade, visavam não o lucro, mas uma forma de sustentabilidade para manter-se no mercado frente a um capitalismo feroz que os submetiam a preços abusivos, excessiva jornada de trabalho de 16 horas para homens, mulheres e crianças indistintamente, bem como, do desemprego provocado pela revolução industrial.

Antes de Rochdale já se constituíra outras cooperativas, que tiveram suas gestões comprometidas por influências diversas que não contribuíam com o espírito de igualdade e liberdade (MAUAD, 2001, p. 45).

Considerando os aspectos que levaram ao insucesso dessas organizações, os idealizadores de Rochdale fundaram sua cooperativa, segundo Lima Neto (2003, p. 127), organizada em torno de princípios de gestão democrática, de livre adesão e baixa, com limite de juros sobre o capital, venda à vista, distribuição dos excedentes na proporção da compra efetuada por seus sócios, investimentos na educação de seus associados e neutralidade político-partidária e religiosa, inserindo-se também, dentre seus objetivos iniciais, a importância da integração entre cooperativas, para que as mais desenvolvidas prestassem auxílio técnico e educacional àquelas em fase de formação. Sendo, portanto, esses os fatores que levaram a sustentabilidade do empreendimento e são também esses princípios que compõem as normas de gestão de cooperativas, que constitui o corpo principal da doutrina cooperativista (OCB, 2008).

## 4.2 Cooperativismo no Brasil

O cooperativismo brasileiro é resultado da iniciativa de muitos pioneiros que desde o período colonial foram responsáveis pela divulgação dos princípios reformuladores de Rochdale, como José da Silva Lisboa, o “Visconde de Cairu”, que propagava os conceitos de cooperação e associativismo.

Porém, o cooperativismo brasileiro tem como marco inicial a ação empreendedora do médico francês Jean Maurice Faivre, adepto das idéias reformadoras de Charles Fourier, que em 1847, funda com um grupo de europeus, nos sertões do Paraná, a colônia Tereza Cristina, organizada em bases cooperativistas (OCB, 2008).

Rios (1987, p. 64), destaca também a importante contribuição do jesuíta Teodoro Amstadt, no Rio Grande do Sul; Plácido de Melo, no Rio de Janeiro; João Pinheiro, que conseguiu, a partir de 1907, reunir em cooperativas plantadores de café, arroz, milho, algodão, além de vitivinicultores e laticinistas em Minas Gerais. No Nordeste, ressalta a fundação da primeira cooperativa de consumo de Camaragibe, Pernambuco, numa indústria de tecidos do seu fundador, Carlos Alberto Meneses.

As primeiras cooperativas a surgirem no Brasil foram de consumo. Esse processo emergiu no Movimento Cooperativista Brasileiro surgido no final do século 19, estimulado por funcionários públicos, militares, profissionais liberais e operários, para atender às suas necessidades.

O movimento iniciou-se na área urbana, com a criação da primeira cooperativa de consumo de que se tem registro no Brasil, em Ouro Preto (MG), no ano de 1889, denominada Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto. Em 1891, é criada a Associação dos Empregados da Companhia Telefônica de Limeira, em São Paulo; em 1894, a Cooperativa Militar de Consumo, no Rio de Janeiro; em 1902, a Cooperativa de Crédito e a Cooperativa Agropecuária, no Rio Grande do Sul, sendo ambas as primeiras em suas modalidades no país (RIOS, 1987, p. 64).

A partir de 1906, surgem e se desenvolvem as cooperativas no meio rural, idealizadas por produtores agropecuários. Muitos deles de origem alemã e italiana. Os imigrantes trouxeram de seus países de origem a bagagem cultural, o trabalho associativo e a experiência de atividades familiares comunitárias, que os motivaram a organizar-se em cooperativas.

No entanto, o movimento cooperativista agropecuário no Brasil, segundo Misi (2001, p. 76-77), contraria inicialmente as características reformuladoras do movimento na Europa, oriundas das adversidades impostas aos trabalhadores pelo liberalismo econômico da época, uma vez que foram completamente alteradas pelas elites nacionais ao ser transplantado para o Brasil, para que assim, atendesse a interesses próprios e não os interesses solidários idealizados e aplicados pelos tecelões de Rochdale.

Ao contrário do que aconteceu na Europa, no Brasil o cooperativismo é promovido pelas elites agrárias. Trata-se de um movimento imposto “de cima para baixo”, implantado como uma política de controle social e de intervenção estatal. Ainda comparado ao cooperativismo europeu, essencialmente urbano, como consequência que foi da Revolução Industrial, aqui foi germinado predominantemente no meio rural, em razão de uma economia eminentemente agrária, mesmo após a industrialização do país, o que acentuou ainda mais o seu caráter conservador. A marca reformista do movimento limita-se à perspectivas de modernização da agricultura, permanecendo intocável a questão da propriedade da terra. Por isso, prevaleceu durante muito tempo o cooperativismo de serviços sobre a produção, modelo bem mais adequado à concentração fundiária.

O cooperativismo desde então passou por várias transformações, preservando, no entanto, as suas características iniciais, contribuindo para o fortalecimento de diversos segmentos, que isoladamente, enfrentariam maiores adversidades, em um mercado cada vez mais complexo e competitivo, que exige de todos, profissionalização, qualidade, fortalecimento produtivo e capacidade integrada de negociação.

### **4.3 Representações Cooperativistas**

As cooperativas são coordenadas internacionalmente pela Aliança Cooperativa Internacional (AIC), em inglês, International Cooperative Alliance, (ACI), criada em 1895, sediada em Genebra, na Suíça. Congrega mais de 800.000 cooperativas e 800.000.000 de cooperados em todo o mundo. Trata-se de uma associação não-governamental independente, que reúne, representa e presta apoio às cooperativas e suas correspondentes organizações no mundo todo (OCB, 2008).



No Brasil, a representação de todo o sistema cooperativista nacional cabe à Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), constituída no dia 2 de dezembro de 1969, durante o IV Congresso Brasileiro de Cooperativismo.

Trata-se de uma sociedade civil, com sede em Brasília. Estruturada nos termos da Lei 5764/71, formalmente criada em 1971, para atuar como representante legal do sistema cooperativista nacional e como órgão técnico consultivo ao governo, congregando as organizações estaduais constituídas com a mesma natureza. Representa todos os ramos do cooperativismo brasileiro.

Em 1998 foi criado o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP), uma instituição do Sistema “S”, que veio somar a OCB com viés da educação cooperativista. é uma entidade paraestatal, um serviço social autônomo, e possui personalidade jurídica de direito privado, cuja criação foi autorizada por lei específica, com patrimônio próprio, para realização de atividades e serviços de interesse coletivo, sob normas e controle do Estado. (SESCOOP, 2008).

A criação do SESCOOP reflete a consolidação de um desejo do Sistema Cooperativista Brasileiro, manifestado em diversos fóruns e eventos, especialmente durante a realização do XI Congresso Brasileiro de Cooperativismo, no período de 4 a 7 de novembro de 1997.

#### **4.4 Sociedades Cooperativistas**

As sociedades cooperativistas segundo Bialoskorski Neto (1997, p. 522) representam:

[...] uma organização que mantém o caráter permanente, formada por indivíduos com objetivos comuns, que visam o desenvolvimento econômico que gere melhor qualidade mercadológica e de vida a seus cooperados, que atuam como proprietários e usuários da organização.

Mendonça (2001, p. 278) acrescenta ainda, que as organizações cooperativistas, liberta as classes por elas representadas da:

[...] dependência das grandes indústrias por meio da união das forças econômicas de cada uma; suprimem aparentemente o intermediário, nesse sentido: as operações ou serviços que constituem o seu objeto são realizados ou prestados aos próprios sócios e é exatamente para esse fim que se organiza a empresa cooperativa; diminuem despesas, pois que representando o papel do intermediário, distribuem os lucros entre a própria clientela

associada; em suma, concorrem para despertar e animar o hábito da economia entre os sócios.

Mauad (2001, p. 35) congrega da mesma opinião de Mendonça (2001, p. 278), por destacar que a “finalidade própria das cooperativas é melhorar a condição de vida de seus sócios, através da supressão da figura do intermediário nas relações econômicas, gerando a repartição de seus ganhos entre os associados”.

Lima Neto (2003, p. 134) acrescenta ainda: “A ênfase do sistema econômico cooperativista está na valorização do indivíduo e não no capital, pois o resultado final da ação conjunta reverterá para o desenvolvimento integral daquele grupo humano”.

Já, para Morato e Costa (2001, p. 58) a organização cooperativista representa um dos modelos mais avançados de organização da sociedade civil, ao proporcionar o desenvolvimento sócio-econômico aos seus integrantes e à comunidade, resgatando a cidadania por meio da participação, do exercício da democracia, da liberdade e autonomia.

Bialoskorski Neto (2002, p. 64), congrega do mesmo entendimento de Morato e Costa (2001, p. 58) ao afirmar que as cooperativas apresentam duas dimensões, a econômica e a social, com foco no associado e na comunidade, ressaltando que a consolidação do sistema cooperativista brasileiro tem papel significativo no desenvolvimento da sociedade, pois promove, dentre outros benefícios, acesso a crédito, saúde, educação, moradia, e ao mercado de trabalho, com responsabilidades sociais e ambientais.

Argumenta ainda Bialoskorski Neto (2002, p. 74), que mesmo estando as cooperativas focadas em seu trabalho na dimensão social, é a eficiência econômica que determina o bom desempenho social da organização, que deve ser avaliado por variáveis econômico-financeiras, como nível de renda dos produtores associados, igualdade na posse de terra, entre outras variáveis.

Matos e Ninaut (2007, p. 53) apontam que o cooperativismo possui importância significativa na economia brasileira, sendo um sistema capaz de alinhar o desenvolvimento humano e sustentável devido aos seus princípios universais de origem e evolução.

Oliveira (2006, p. 25), considerando todos os aspectos sociais e diferenciações de uma organização cooperativista, propõem que dentro de um novo modelo de gestão cooperativista:

[...] as cooperativas devem estruturar indicadores de desempenho e mensuração dos resultados, de seus executivos e funcionários, de sua interação com os cooperados e com o mercado em geral, de suas vantagens competitivas, bem como de seus principais concorrentes, entre outros indicadores específicos para seus negócios e áreas de atuação.

Conforme pôde ser observado com as considerações teóricas apresentadas, as cooperativas são empresas diferenciadas das empresas de capital, contudo devem implementar estratégias individuais que possibilitem a essas organizações atuarem com sucesso no mercado competitivo, preservando suas particularidades.

As principais diferenças entre as organizações cooperativistas e as demais podem ser observadas na ilustração 4.1.

<b>Crítérios/ Organização</b>	<b>Sociedade Mercantil</b>	<b>Associação</b>	<b>Cooperativa</b>	<b>Empresa de Participação</b>
<i>O que é</i>	Sociedade de capital com fins lucrativos	Sociedade civil sem fins lucrativos	Sociedade civil de fins econômicos	Sociedade de capital com fins lucrativos
Objetivos	Buscar o lucro	Representar e defender interesses e organizar atividades de diversas naturezas dos associados	Prestação de serviços aos cooperantes	Fomentar o desenvolvimento local e regional, investindo em pequenas e médias empresas. Buscar o lucro
Nº mínimo de associados	Indeterminado	Mínimo de 02 pessoas físicas e/ou jurídicas	Mínimo de 20 pessoas físicas	Mínimo de 02 pessoas físicas e/ou jurídicas
<i>Geração de receitas</i>	Onde houver maior rentabilidade	Taxas, doações, fundos e reservas	Atividade específica	Onde houver maior rentabilidade
Forma de gestão	Voto proporcional ao número de ações ou cotas de capital	Cada pessoa tem direito a um voto	Cada pessoa tem direito a um voto	Voto proporcional ao número de ações ou cotas de capital
Comercialização	Realiza plena atividade comercial	Não realiza operações comerciais, mas auxilia no processo	Realiza plena atividade comercial, buscando eliminar os intermediários	Não realiza operações comerciais
Área de abrangência	Limitada ao ramo de atividade ou foro	Limitada aos seus objetivos	Limitada a seus objetivos e disponibilidade de participação dos	Em todos os segmentos econômicos

			sócios	
<i>Retorno dos resultados</i>	Proporcional ao capital investido	Não há Eventuais sobras são incorporadas ao patrimônio	Conforme decisão da Assembléia Geral e proporcional às operações realizadas pelos cooperantes	Proporcional ao capital investido
Responsabilidade	Proporcional à participação no capital social	Das diretorias	Proporcional ao capital subscrito	LTDA: solidária, sobre o total do capital social S.A: limitada à participação acionária
Remuneração dos dirigentes	Remunerados	Não há Ressarcimento de despesas	Podem receber pró-labore, conforme definição em Assembléia Geral	Pró-labore fixado em Assembléia Geral e Conselho de Administração

**Ilustração 4.1.** Quadro comparativo entre Sociedades Associativas e Empresas de Capital.

**Fonte:** OCB (2008) organizado pela autora.

Com relação às tendências de administração, Oliveira (2006, p. 3-14) destaca as diferenças existentes entre empresas convencionais e organizações cooperativistas na ilustração 4.2.

Tendências da Administração	Tendências do Cooperativismo
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forte abordagem comportamental, sustentada por metodologias, técnicas e Processos;</li> <li>- Interação entre os diversos sistemas administrativos;</li> <li>- Divisão dos sistemas e processos administrativos em partes;</li> <li>- Definição dos papéis dos executivos das cooperativas;</li> <li>- Necessidade de comprometimento para com os resultados negociados e estabelecidos;</li> <li>- Desenvolvimento de metodologias e técnicas administrativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento do nível de cooperação entre pessoas, grupos, atividades, regiões.</li> <li>- Ampliação e fortalecimento do nível de concorrência entre e intra as empresas e as cooperativas, enfatizadas pela criação de vantagens competitivas reais, sustentadas e duradouras.</li> <li>- Estruturas organizacionais cada vez mais enxutas .</li> <li>- Evidência no princípio de que ser o maior não é o melhor.</li> <li>- Aumento de fusões entre cooperativas.</li> <li>- Redirecionamento da estrutura de poder.</li> <li>- Qualidade total como premissa e não como objetivo</li> <li>- Aceleração da evolução tecnológica</li> <li>- Redução do ciclo de vida dos produtos, serviços e negócios.</li> <li>- Redução do nível de desperdício</li> <li>- Globalização das atividades das cooperativas</li> <li>- Atuação no novo contexto ecológico.</li> <li>- Profissionalização dos cooperados e das cooperativas.</li> </ul>

Organizado pela autora.

**Ilustração 4.2.** Quadro de Diferentes Tendências.

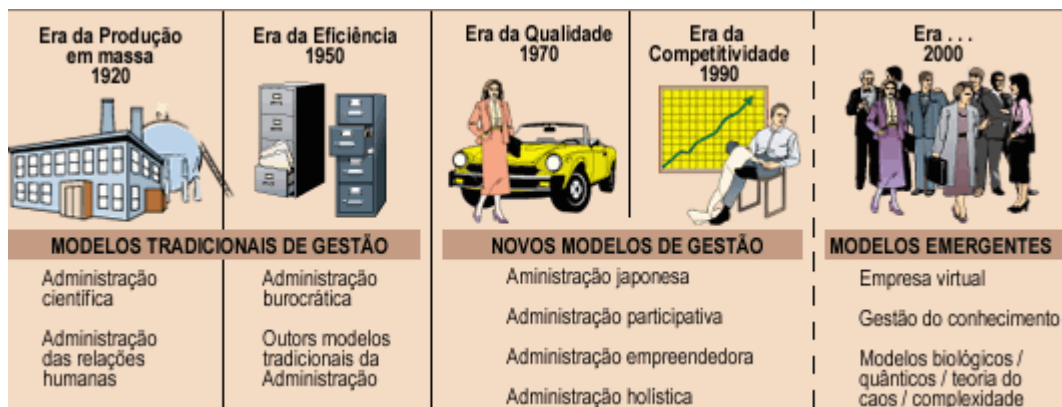
**Fonte:** Oliveira (2006, p. 3-14).

As cooperativas são empresas diferenciadas das empresas de capital, contudo, devem implementar estratégias individuais que possibilitem a essas organizações atuarem com sucesso no mercado competitivo, preservando suas particularidades legais e princípios doutrinários.

#### 4.5 Modelo de Gestão Cooperativista

A evolução do pensamento científico na administração produziu diversos modelos de gestão, compatíveis às necessidades do momento de sua criação. Como todo conhecimento, a ciência da administração sofre um constante repensar, produzindo estratégias que sejam capazes de assegurar as organizações vantagem competitiva, face às novas demandas.

A partir da Revolução Industrial a Administração tem procurado desenvolver modelos de gestão que sejam capazes de atender as contingências temporais (Ilustração 4.3). Tais modelos, inicialmente, foram construídos para atender a maximização do lucro em estudos que resultassem no aumento da produtividade. Esses estudos vieram fundamentar as teorias do campo da racionalização do trabalho, base da Escola da Administração Científica e Clássica.



Adaptado pela autora.

**Fonte:** Santos et. al. (2006).

**Ilustração 4.3.** Figura evolução da administração.

Os Clássicos da Teoria da Administração pautaram seus conceitos sob o ponto de vista da interação e interdependência entre cinco variáveis principais: *Tarefas, Pessoas, Tecnologia, Ambiente e Estrutura*, cada qual objeto específico de estudo por parte de uma ou mais correntes da teoria administrativa. Essas cinco variáveis constituem os principais componentes no estudo da administração das

organizações, e devem, segundo Fayol, em Administração, serem medidas, ponderadas e aplicado o bom senso, uma vez que os princípios que regulam a empresa devem ser flexíveis e maleáveis, e não rígidos. (CHIAVENATO, 2001, p. 105).

Assim o sucesso de uma organização está na capacidade de integrar diversos processos, na exploração otimizada dos recursos: produto, serviço, pessoal e imagem, que ofereçam valor e satisfação ao cliente. Sendo este portanto, o grande desafio das organizações.

Com a globalização as organizações romperam barreiras geográficas e culturais, desenvolvendo estratégias universais com foco local. Não é mais possível centrar a ação de gerenciamento pautado apenas nas necessidades internas das organizações, há que se ter uma visão do todo e se integrar ao todo, sendo este o paradoxo existente entre as teorias clássicas e a nova realidade que as organizações enfrentam ao atender as novas demandas do mercado e da sociedade como um todo.

A seleção de um modelo de gestão que atenda as necessidades de uma organização é algo complexo. Segundo Have et al. (2003, p. 14), mesmo sendo o modelo tecnicamente adequado, “poderá não levar ao resultado desejado”. Nesse caso, os autores argumentam que “o modelo não tem necessariamente de ser rejeitado; em vez disso, depende de como o gerente entende a situação, faz os ajustes necessários para levar a organização de volta ao normal e alcance o objetivo original”.

A palavra *modelo*, para Oliveira (2006, p. 39) pode ser conceituada “como a representação, abstrata e simplificada, de uma realidade cooperativa em seu todo ou em partes”. E *gestão*, ainda segundo o autor, pode ser conceituada “como o processo interativo de desenvolver e operacionalizar as atividades de planejamento, organização, direção e avaliação dos resultados da cooperativa”.

A origem, no entanto, da palavra Gestão, deriva do latim *gestione* que significa gerir, gerenciar, administrar, e segundo Cornachione Jr. (1999, p. 73):

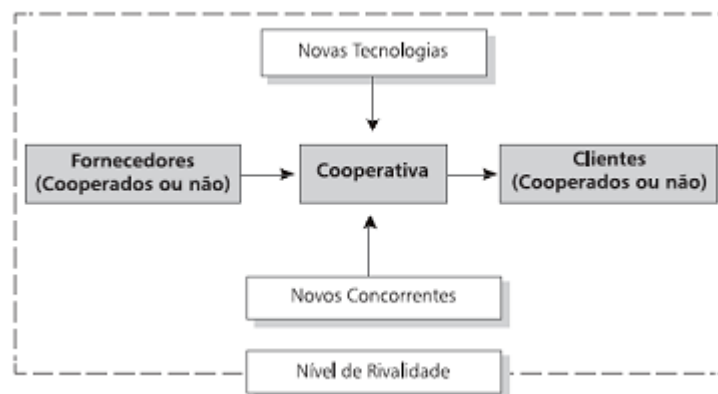
[...] guarda relação com a condução, administração dos recursos ante as metas propostas e estabelecidas para a empresa. Representa a ação de gerir, efetivada pelos gestores; ação que se vale desde processos mentais (abstratos) até mesmo os físicos.

A gestão é, então, o ato de gerir – fazer com que as coisas aconteçam – através de decisões que conduzam aos objetivos almejados. Segundo Parisi e Jesus (2001, p. 119) “o modelo de gestão está para a empresa assim como a constituição está para o país”.

Segundo Ferreira et. al. (2005, p. 17), em qualquer modelo de gestão se encontram presentes duas dimensões que devem ser consideradas: a forma e a função”. Entende os autores, que o modelo de gestão é resultado da configuração organizacional adotada e das tarefas a serem cumpridas.

Um modelo de gestão é o resultado entre a realidade da organização e o processo empregado por ela para integrar e operacionalizar suas atividades de planejamento, organização, direção e avaliação dos resultados organizacionais. Assim, um modelo de gestão, seja qual for, deverá ser alicerçado no planejamento, organização, coordenação, direção e controle (ANDRADE; AMBONI, 2007, p. 65), já identificados por Fayol nos primórdios da administração clássica, como necessários a qualquer organização.

Oliveira (2006, p. 26), considera que o modelo de Porter, de maior utilização em nível mundial, deve ser considerado na gestão cooperativista (ilustração 4.4).



**Ilustração 4.4** Esquema das cinco forças do delineamento estratégico.  
**Fonte:** Oliveira (2006, p. 26).

Considerando esses aspectos, Oliveira (2006, p. 40-43) identificou que os problemas que se apresentam de forma comum na gestão das cooperativas, são:

- Falta de cooperação entre as cooperativas.
- Inexistência de adequados modelos de gestão.
- Modelos de gestão centralizados.
- Não saber trabalhar com a concorrência.

– Confusão entre “propriedade de gestão” e “propriedade da cooperativa”.

Assim, segundo o autor, tais problemas podem ser solucionados com a utilização de soluções simples, tais como:

- Cadastro dos cooperados.
- Núcleo de cooperados sustentados por agentes.
- Informações adequadas e atualizadas.
- Plano estratégico com indicadores de desempenho.
- Classes de cooperados pelo nível de interação com a cooperativa.
- Foco nos jovens e nos filhos de cooperados.

Tal posicionamento de Oliveira está fundamentado na necessidade das organizações cooperativistas estarem atentas as forças mercadológicas, para adequar sua estrutura e produtos a essas demandas. Lembrando que a não observância desses fatores comprometerá o desempenho econômico, fundamental para o bom desempenho social das cooperativas.

#### **4.6 Cooperativas agropecuárias**

As primeiras cooperativas agropecuárias surgiram em Minas Gerais, a partir de 1907, com forte apoio do governo estadual, que tinha como objetivo eliminar os intermediários da produção agrícola, principalmente do café, controlada por estrangeiros. Foi concedido, naquela época, às cooperativas de café, uma seção exclusiva, com isenções fiscais e estímulos materiais.

Também na mesma época, na região Sul do país, incentivado pelos imigrantes alemães e italianos, conhecedores do sistema cooperativista europeu, cresce o movimento cooperativista agropecuário.

Atualmente, o movimento está presente em todo o país, com participação expressiva nas exportações e no abastecimento interno de produtos alimentícios, formando o segmento economicamente mais forte do sistema cooperativista brasileiro (OCB, 2008).

O ramo agropecuário é composto por cooperativas de produtores rurais ou agropastoris e de pesca, cujos meios de produção pertençam ao cooperado. Essas cooperativas geralmente cuidam de toda a cadeia produtiva, desde o preparo da terra até a industrialização e comercialização dos produtos.



Segundo, dados de dezembro de 2007 da OCB (2008), a importância do ramo agropecuário é representado pela força expressiva de seus números:

- Número de cooperativas em atividade: 1.544
- Número total de agricultores associados: 879.649
- Número de empregos diretos nas cooperativas: 139.608
- Participação no PIB Agropecuário: 38,4%
- Participação no PIB Cooperativo: 47,5%
- Participação no PIB Cooperativo: 47,5%
- Exportações Diretas (2007): USD 3,3 bilhões

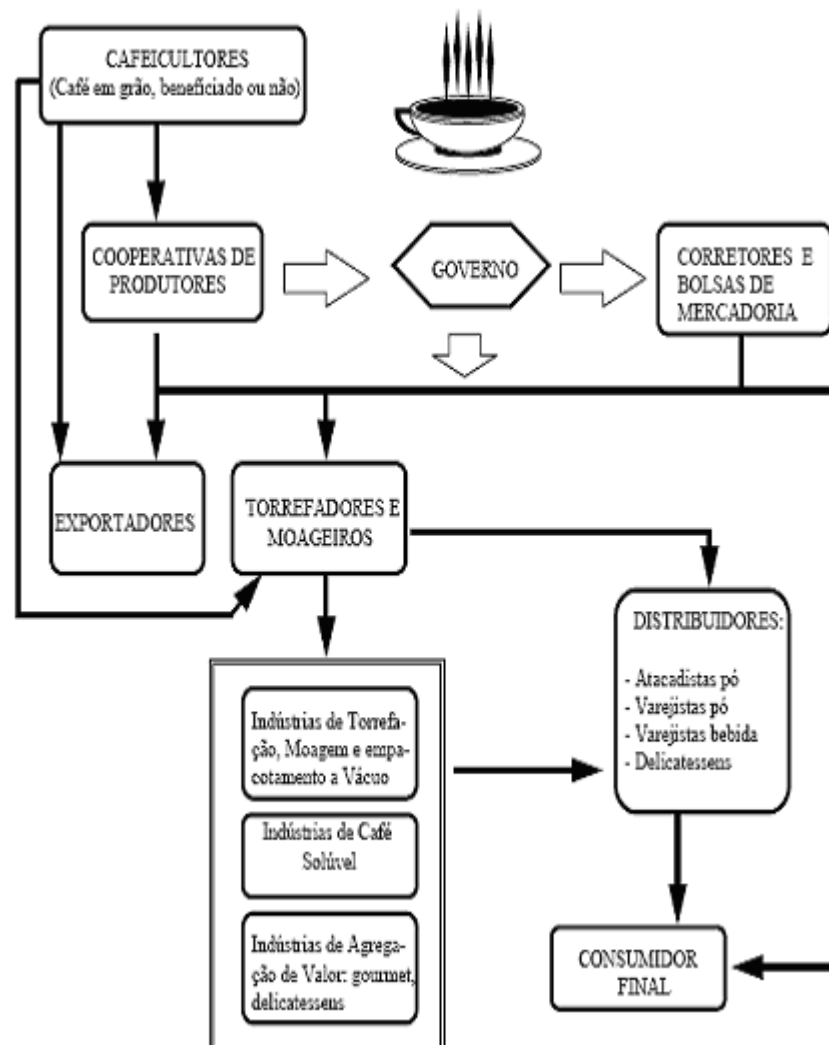
É crescente a importância das cooperativas junto a economia nacional, contribuindo para o fortalecimento da agricultura familiar, promovendo o acesso a mercados diferenciados e aumentando a renda de seus participantes, e conseqüentemente, integrando atores e objetivos em prol de um crescimento sustentável e eqüitativo.

#### **4.6.1 Gestão nas Cooperativas Agropecuárias**

As cooperativas agropecuárias brasileiras caracterizam-se por apresentar uma estrutura “mista”, modelo de cooperativa mais difundido no mundo. Essa denominação é dada pelos serviços que presta: crédito, compra de insumo, beneficiamento e comercialização da produção, consumo doméstico, utilização de equipamentos. Para Rios (1987), essas cooperativas têm como objetivo melhorar as condições do empreendimento agrícola e aumentar a renda de seus membros pela utilização comum de certos meios e serviços.

As maiores cooperativas agropecuárias brasileiras têm evoluído para um modelo de gestão que envolve sua participação em todas as etapas da cadeia produtiva, utilizando tecnologia de ponta e praticando os melhores conceitos de marketing, explorando mercados globais de *commodities*, bem como a inserção em nichos de mercado como: Fair Trade, Orgânicos, Cafés do Cerrado e Sustentáveis. Ampliando assim, as oportunidades, garantindo melhores preços e retorno aos diversos associados (UNICAFES, 2008).

O segmento tem evoluído para uma estrutura que vai além das atividades básicas e comuns a grande parte dessas organizações, o que exige a profissionalização de sua gestão. A utilização dos recursos de forma eficiente e eficaz se tornou necessária para suportar as diversas interferências a que essas organizações estão sujeitas, exemplo disso pode ser observado no Complexo Agroindustrial do Café – CAC - (Ilustração 4.5), onde a ação de um ator age sobre o outro, intermitentemente, provocando, ora equilíbrio, ora exigindo um novo reposicionamento frente a situações as quais não é possível controlar, como as flutuações de preços e moedas, políticas governamentais internas e externas (subsídios, barreiras tributárias, sanitárias, etc.), mudanças climáticas, o comportamento do consumidor e outros fatores mais.



**Fonte:** Oliveira (1994).

**Ilustração 4.5** Esquema do Complexo Agroindustrial do Café (CAC)

A crescente participação de algumas cooperativas na exploração de diversos segmentos mercadológicos, seja oferecendo produtos in natura ou processados, tem levado a diversos debates, uma vez que alguns acreditam que essas organizações caminham cada vez mais para os princípios capitalistas, contrariando assim, o cooperativismo.

[...] grande parte das cooperativas brasileiras, tornaram-se representantes do poder econômico, passando a enfrentar a concorrência através do aumento da renda e do patrimônio e não por meio da organização, da educação, da participação e da inclusão sócio-econômica dos seus cooperados. Por consequência disso, muitas cooperativas aproximaram sua prática à prática das empresas comerciais, afastando a direção do quadro social - legítimo responsável pelo destino da cooperativa - reduzindo a atuação dos cooperados a uma participação meramente passiva (UNICAFES, 2008).

Considerando que para Silva (1994, p. 42), a finalidade principal de uma cooperativa tradicional é a melhoria da condição socioeconômica de seus cooperados, um modelo de gestão voltado para o lucro romperia essa união. Nesse sentido, Bialoskorski Neto (2001, p. 57) aponta que:

[..] o objetivo de uma cooperativa é a prestação de serviços a seus associados, ou seja, o objetivo é trabalho, não lucro como nas empresas de capital. As sociedades cooperativas são caracterizadas como sociedades de pessoas, nas quais cada associado tem direito a um único voto, diferentemente das sociedades de capital, nas quais o voto é proporcional ao capital de cada investidor, além de não possuírem uma existência autônoma e independente de seus membros, do ponto de vista econômico, como ocorre nas sociedades de capital.

Ainda o mesmo autor (2001, p. 58), argumenta que:

[...] apesar de a maioria das cooperativas afirmar que foca seu trabalho na dimensão social, é a eficiência econômica que determina o bom desempenho social da cooperativa, o qual pode ser avaliado por variáveis econômico-financeiras, como nível de renda dos produtores associados, igualdade na posse da terra, entre outras variáveis. Desempenho econômico e de mercado é condição fundamental para o bom desempenho social das cooperativas.

O conflito entre o social e capital, na gestão cooperativista também é apontado por Pedrozo (1993, p. 64):

As cooperativas agropecuárias enfrentam o problema da dupla complexidade porque no seu relacionamento com o associado

devem seguir os princípios de solidariedade cooperativa, segundo os quais o associado tem papel central, ao passo que na gestão devem ser organizadas como empresa privada, seguindo uma lógica de mercado.

Já para Zylbersztajn (2000, p. 57) os problemas na gestão cooperativista são oriundos do pressuposto de oportunismo e incentivos que afetam as relações entre cooperados e cooperativa, uma vez que os aspectos doutrinários não são suficientes para garantir baixos custos de transação entre cooperativa e cooperado. Tal situação se dá segundo o autor, por estar a relação de governança corporativa comprometida, uma vez que propriedade e controle se confundem, provocando deficiência na administração executiva.

Bialoskorski Neto (2001, p. 721-722) acrescenta que:

As sociedades cooperativas, como empresas não “lucrativas”, são de difícil controle por parte dos cooperados, individualmente ou mesmo por parte da assembléia geral. Esta situação, aliada ao despreparo administrativo dos produtores associados, leva a um resultado que pode ser descrito como uma situação difusa para a propriedade, mas concentrada para o controle.

A concentração do controle apontada por Bialoskorski Neto (2001, p. 721-722.), favorece o surgimento da autocracia, tendo sempre o mesmo nome como presidente ou diretor. Tal situação favorece o desenvolvimento de uma relação ou “clima” de desconfiança entre os cooperados, uma vez que o cooperado que permanece por longos períodos no controle organizacional, pode desenvolver um sentimento de propriedade *uno* da organização, o que acarretará em tomadas de decisão que comprometam o princípio de participação e democracia do sistema cooperativista.

Para que isso não ocorra Oliveira (2006, p. 20-21) e Bialoskorski Neto (2001, p. 722-723), são favoráveis que as empresas cooperativas contratem profissionais experientes para as diversas gerências do negócio associado, o que favorecerá a relação entre propriedade e controle, contribuindo para uma governança equilibrada com os diversos interesses (Ilustração 4.6).



**Fonte:** Oliveira (2006, p.:56)

**Ilustração 4.6** Relação da gestão cooperativa

Finalizando, há um consenso entre os diversos autores referenciados que a questão doutrinária do cooperativismo quanto à inexistência do lucro é um dos principais entraves do fortalecimento do modelo, pois estimula uma tendência de maximização do ganho isolado do cooperado, e não de sua cooperativa. Assim, desenvolver um modelo de gestão que seja coerente com os princípios doutrinários do cooperativo mas, que também cõngrua a maximização da eficiência física na utilização de insumos com a maximização da eficiência econômica, se torna o grande desafio a ser vencido por todos os atores envolvidos no sistema.

#### 4.7 Mercado Cooperativista Brasileiro

O cooperativismo brasileiro é uma das forças da economia no país, gerando 6% do Produto Interno Bruto (PIB), 218.415 empregos diretos e US\$ 3,30 bilhões de exportações, que envolve uma complexa rede de 7.672 cooperativas, com mais de sete milhões de associados, registradas na Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), juntamente às suas 27 organizações estaduais (MAPA, 2008)

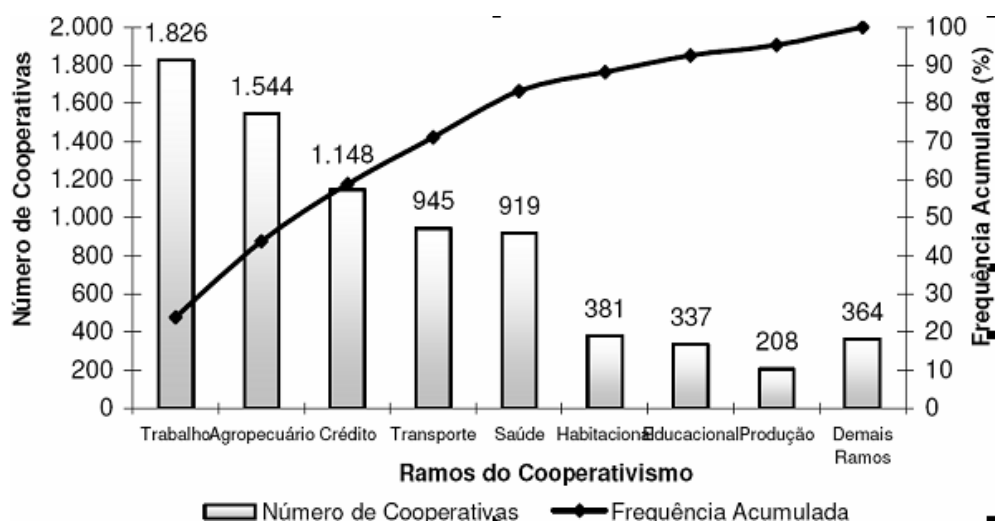
O sistema cooperativista é composto por 13 ramos (Tabela 4.1). O ramo mais forte em termos de faturamento é o agropecuário. Em número de cooperativas é o de trabalho e, em número de cooperados, é o ramo de consumo (OCB, 2008).

	Cooperativas	Associados	Empregados
Agropecuário	1.544	879.649	139.608
Consumo	141	2.468.293	8.984
Crédito	1.148	2.851.426	37.266
Educacional	337	62.152	2.913
Especial	12	385	13
Habitacional	381	98.599	1.258
Infraestrutura	147	627.523	5.867
Mineral	40	17.402	77
Produção	208	11.553	1.427
Saúde	919	245.820	41.464
Trabalho	1.826	335.286	6.682
Transporte	945	88.386	5.363
Turismo e Lazer	24	1.094	39
<b>Total</b>	<b>7.672</b>	<b>7.687.568</b>	<b>250.961</b>

**Tabela 4.1** Cooperativismo por ramo de atividade (2007).

Fonte: OCB (2008).

No ramo agropecuário segundo dados da OCB (2008) são contabilizadas 1,54 mil cooperativas e 879,65 mil associados, gerando 139,61 mil empregos diretos. Ressalta-se que a participação dessas cooperativas no PIB Agropecuário é de 37,00%. Os números das cooperativas, associados e empregados, segundo último senso realizado pela OCB, considerando os ramos de atuação, estão dispostos na tabela 41 e na Ilustração 4.7.

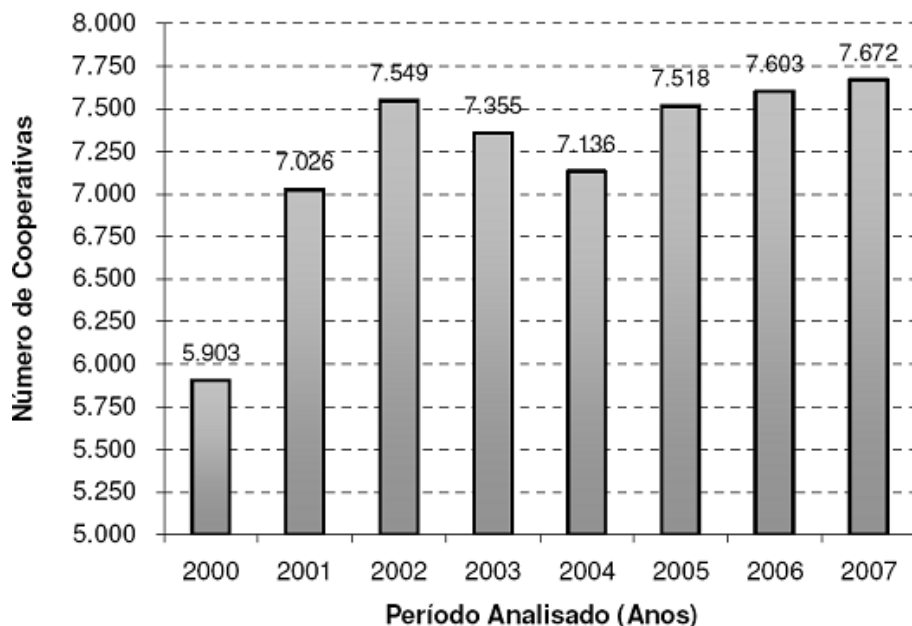


**Ilustração 4.7.** Gráfico Cooperativismo por ramo de atividade (2007).

Fonte: OCB (2008).

Segundo a OCB (2008), No ano de 2007 foram observadas 7.672 cooperativas filiadas ao seu sistema, destacando-se os ramos: trabalho, agropecuário, crédito, transporte e saúde, que juntos representam 83,19% do total de cooperativas. Os ramos trabalho e agropecuário apresentaram 1.826 e 1.544 cooperativas, respectivamente, seguidos pelo crédito, com 1.148 cooperativas.

A OCB destaca que a evolução do número total de cooperativas no Brasil, no intervalo considerado entre os anos de 2000 e 2007, apresentou crescimento de 29,97%, passando de 5.903 cooperativas para 7.672. Avaliando-se os dois últimos anos, o número de cooperativas no Brasil mostrou uma evolução de 0,91% (ilustração 4.8).

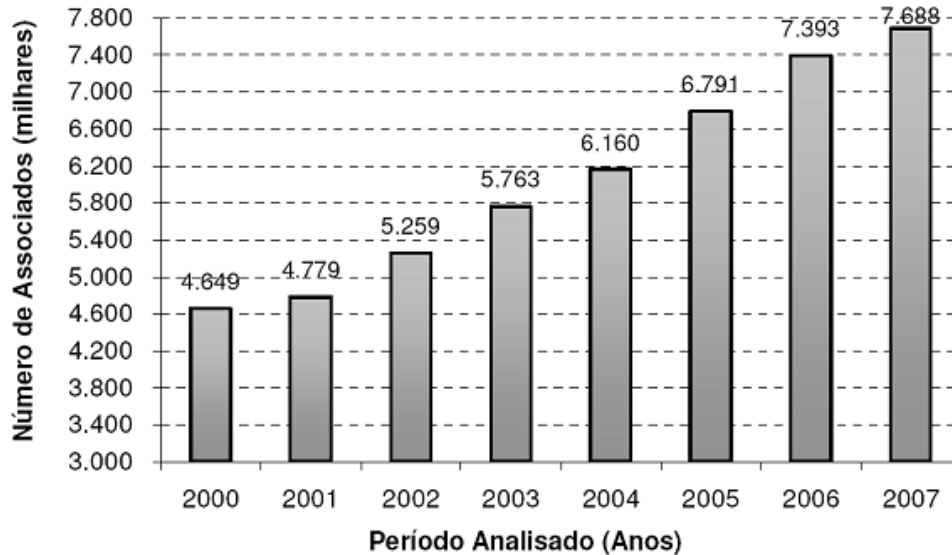


**Ilustração 4.8.** Gráfico do número de cooperativas no Brasil entre 2000 e 2007.  
**Fonte:** OCB (2008).

Ainda, segundo a OCB, a redução no número de cooperativas observado em 2003 e 2004 (Ilustração 4.8), é causada pela queda no número de cooperativas do ramo agropecuário devido à crise da agricultura brasileira ocorrida nesses anos. Tal fato está associado à redução das cotações das principais *commodities* agropecuárias e à elevação do endividamento rural no Brasil.

A evolução do número de associados das cooperativas brasileiras segundo a OCB, considerando-se o intervalo compreendido entre os anos 2000 a 2007, mostrou um crescimento de 65,35% no período, passando de 4,65 milhões em 2000 para 7,69 milhões no ano de 2007. Destaca-se que o crescimento foi contínuo no

período visualizado, com uma taxa anual de evolução de 9,34%, conforme ilustração 4.9.



**Ilustração 4.9** Gráfico evolução do número de Associados (2000 a 2007).  
**Fonte:** OCB (2008).

O cooperativismo nacional tem demonstrado, conforme corrobora os gráficos acima apresentados, que mesmo havendo pontos conflituosos no segmento, é evidente o fortalecimento do setor, tanto pela expansão mercadológica, quanto pelo número de associados, que ano após ano, tem apresentado uma ascensão contínua. Vale lembrar, no entanto, que para que se consolide de forma sustentável a ascensão identificada (ilustração 4.9), é necessário que haja o saneamento dos problemas identificados por Cunha (1995, p. 54) que são:

- a. acabar com o paternalismo, clientelismo e se conscientizar de que no atual ambiente econômico não há lugar para administração amadora, nem para ingerências políticas;
- b. entender que a competição entre cooperativas prejudicará o sistema cooperativo como um todo;
- c. organizar seus cooperados visando à obtenção de um melhor resultado econômico de suas atividades, e
- d. compreender que a competitividade não pode ser alcançada com o crescimento vertical individual, mas sim com o crescimento vertical entre cooperativas, por meio de alianças estratégicas.

O prosseguimento das diversas ações, governamentais, e não governamentais, de incremento e incentivo ao cooperativismo também devem ser



contínuas. Bem como o esforço coletivo, de todos os envolvidos no segmento de conciliar a doutrina cooperativista a moderna gestão de valor, para que os objetivos precípuos sejam alcançados da melhor forma.

Encontrar o ponto de equilíbrio entre o capital e o social, considerando a natureza econômica de suas atividades é a chave para o fortalecimento do ramo cooperativista agropecuário.

#### 4.8 Cooperativas de Café

Segundo a OCB (2008), são 74 cooperativas envolvidas no Brasil no agronegócio café, e dessas, em torno de 40, têm o café como produto preponderante. Essas cooperativas estão localizadas em oito estados brasileiros, a saber: Bahia, Espírito Santo, Goiás, Minas Gerais, Mato Grosso, Paraná, Rondônia e São Paulo. São mais de 100 mil cooperados, assim estratificados:

Intervalo	Número de Associados
Até 100 sacas	37,88%
De 101 a 200 sacas	20,63%
De 201 a 500 sacas	21,05%
De 501 a 1.000 sacas	13,79%
Mais de 1.000 sacas	6,66%

Fonte: OCB (2008)

**Tabela 4.2** Estratificação das cooperativas de café no Brasil

Através da análise de produção comparada ao número de associados (tabela 4.2), é possível auferir que a cultura cafeeira brasileira se caracteriza em uma atividade de pequenos produtores, que segundo a ABIC (2008), apresenta distribuição "perversa" pois, 4,89% dos produtores representam 42,56% do volume total produzido.

Aproximadamente 30% da produção brasileira de café está organizada junto as cooperativas, o que representa, segundo a OCB (2008), em média, 10 milhões de café, por ano, gerando em torno de 8,4 milhões de empregos, podendo-se afirmar que 2,5 milhões aproximadamente, estão ligados às atividades das cooperativas.

As cooperativas de café cumprem assim, um importante papel social, uma vez que os associados têm nas cooperativas o sustentáculo de suas atividades e, acrescenta ainda a OCB, que “nas localidades onde ocorre a presença de

cooperativas, é observado equilíbrio de preços, nos insumos e nos produtos agropecuários” fatores esses essenciais para o melhor retorno financeiro ao produtor.

No entanto, as cooperativas de café, como tantas outras nos seus diversos ramos, enfrentam problemas, que são identificados comumente nas análises de diversos especialistas ligados ao setor, e também abordadas por Batalha (2007), Bialoskorki Neto (2007), Oliveira (2006) e Callado (2006) em suas obras - a título de exemplo - que são:

- *Consolidação* – É necessária a redução de unidades cooperativas, uma vez que o mercado é muito consolidado. Segundo a ABIC (2008) cinco empresas respondem por 50 % das exportações mundiais. Outras cinco respondem por 60% da industrialização. Os dez maiores exportadores de café do Brasil, respondem, hoje, por aproximadamente 60% das exportações. Há dez anos atrás, respondiam por 40% e o processo de consolidação continua. No setor de torrefação brasileiro, o processo de consolidação é recente e começou com a chegada da Sara Lee, que adquiriu a União, o Café do Ponto e o Café Seletto. Depois a Elite-Strauss, adquiriu o Café Três Corações e agora se associou ao Café Santa Clara. A Melitta comprou o Café Bom Jesus. Hoje, estas empresa já têm mais de 30% do mercado, e o processo continua.
- *Capitalização* - A cooperativa é uma sociedade de pessoas em uma economia capitalista. Como concorrer? A OCB está totalmente empenhada na busca de mudanças da lei que rege o cooperativismo, desde 1967, para atender às exigências da economia moderna, sem ferir nenhum princípio básico do cooperativismo. Recentemente, reconhecendo esta realidade o governo criou uma linha, para capitalização das cooperativas de crédito. No entanto, apesar de todo o esforço do setor, as cooperativas de produção não foram contempladas.
- *Fidelização* - Aqui encontra-se mais um desafio importante. Como fidelizar o cooperado? Será que as cooperativas são competentes para atender às necessidades dos produtores?
- *Governança e Gestão Corporativa* - Cooperativas têm que ser geridas por profissionais competentes, sejam eles cooperados ou não, não existe mais espaço para o amadorismo em um mercado globalizado e tão competitivo.

As orientações dos diversos autores e especialistas são para que as cooperativas de café sejam conduzidas para a autosustentabilidade, que engloba as diretrizes relacionadas à profissionalização da gestão, capitalização, diversificação de atividades, modernização e alianças estratégicas e à promoção da agregação de valor ao produto, via verticalização do processo produtivo, como meio para sanar os graves problemas que atormentam sua capacidade financeira e a eficiência de sua gestão.

## CAPÍTULO 5 – QUALIDADE NO AGRONEGÓCIO CAFÉ

### 5.1 Qualidade no Agronegócio

Garantir a qualidade, segundo Juran (1991, p. 3) possibilita oferecer proteção contra os problemas da qualidade por meio de alertas dos problemas que podem surgir ao longo do processo, interno e externamente. A garantia nesse caso é concedida de forma tangível, dada pela evidência objetiva, porém o tipo de evidência varia muito de acordo com as pessoas que pedem a garantia e com a natureza do produto.

Os produtos oriundos do agronegócio, muitas vezes, tem sua garantia fixada pelo exame sensorial direto ao produto – coloração e forma do grão do café. Já os produtos manufaturados de natureza simples e vida curta, tem além da percepção sensorial, testes de laboratório que comprovem sua qualidade e validade. Porém há produtos que oferecem facilidades para efetuar testes e dependem da palavra do produtor ou fabricante, ou ainda, das informações obtidas após o uso (JURAN, 1991, p. 3).

No entanto, segundo Toledo (2006, p. 467), a qualidade de um processo ou um produto somente terá sucesso e poderá beneficiar o agronegócio se:

- For reconhecido pelo público alvo dos processos ou produtos.
- Se for e identificar a adoção de Sistemas de Gestão pela Qualidade por parte do produtor, fabricante e comercializador.
- Demonstrar que é uma ferramenta adequada para atestar segurança dos produtos ofertados e de que os processos adotados garantam a qualidade dos produtos gerados.

Se o gerenciamento da qualidade, mesmo com a apresentação de certificações e selos de qualidade não transmitirem aos compradores e consumidores os aspectos acima abordados não serão de nenhuma valia.

A escolha por determinada marca ou produto pelos consumidores envolve diversos fatores. O mais evidente é a qualidade intrínseca dos produtos (aspecto, cheiro, cor entre outros). Não menos importante é o custo, e para isto ganhos de escala, melhoria nos processos, e outros são fundamentais para aumentar a competitividade. Outro aspecto é a segurança alimentar, e para isso deve-se

implantar um rigoroso controle de qualidade da matéria-prima e controle de processos para se evitar contaminação física, microbiana e química (antibióticos, praguicidas, e outros). A eficiência no atendimento, ou eficiência logística também é outro fator crítico. Por fim destaca-se a relação entre organização e seus colaboradores, a credibilidade da marca, a responsabilidade social e ambiental, além de outros atributos intangíveis (TOLEDO, 2000, p. 467-481).

A qualidade pode ser entendida como um conjunto de atributos que caracterizam determinado produto e que são do conhecimento do consumidor, logo, a qualidade quando percebida agrega valor. Investir em qualidade é investir na satisfação do cliente e na melhoria contínua do processo (ZYLBERSZTAJN et al, 1993).

A adoção de procedimentos gerenciais adequados, associados a estratégias de coordenação das atividades dos atores envolvidos no agronegócio leva a eficiência econômica dos empreendimentos.

## **5.2 A Qualidade no Café**

A qualidade do café pode ser definida como um conjunto de atributos físicos, químicos, sensoriais e de segurança que atendam os gostos dos diversos tipos de consumidores. Na análise da qualidade do café, levam-se em consideração os fatores edafo-climáticos regionais, espécies e variedades cultivadas, o manejo no período de pré-colheita (adubações, agroquímicos, sombra, et al...), de colheita (café colhido no pano, no chão, varreção) e de pós-colheita (tipo e qualidade de processo de secagem e processamento) (PEREIRA *apud* MOREIRA, 2008, p. 29).

A valorização da qualidade no segmento cafeeiro é uma antiga preocupação, levando os setores ligados à atividade cafeeira no Brasil a elaborar normas de classificação do produto.

A classificação do café no Brasil (COB - Classificação Oficial Brasileira - Dec. LEI nº 27.173 de 14/9/49) é determinada através do tipo baseado nos defeitos das características de qualidade e pela qualidade de bebida. Com relação ao tamanho dos grãos, que é uma das qualificações apreciadas no Decreto nº 27173 de 14/9/49, estes são qualificados segundo as dimensões dos crivos das peneiras oficiais que o retenham.

Em 11 de junho de 2003, foi aprovado o novo Regulamento Técnico de Identidade e de Qualidade para a Classificação do Café Beneficiado Grão Cru. A

Instrução Normativa nº 8, que trata da aprovação do novo regulamento técnico e que revoga a Instrução Normativa - SARC nº 048, de 16 de agosto de 2002, entrou em vigor no dia 13 de junho de 2003, data em que foi publicada no Diário Oficial da União.

A falta de uma melhor orientação aos cafeicultores na fase de preparo e de pós-colheita e até mesmo na fase industrial, o baixo rendimento e o menor aproveitamento do produto “in natura” são fatores que justificam a necessidade de se promover o controle de qualidade de café, de modo a facilitar as operações de certificação, classificação e comercialização do café (ABIC, 2007).

Ao investir na qualidade e em novos conhecimentos o agronegócio café possibilitará aos produtores, empresas privadas, cooperativas e demais órgãos envolvidos com a cafeicultura acesso a novos mercados e melhores preços aos produtos ofertados.

A classificação do café é uma fase muito importante no processo da comercialização do café. É importante e necessário que o produtor conheça pelo menos um pouco do sistema, para poder avaliar o seu produto e não ficar apenas confiando nos dados fornecidos por aqueles que comercializam o café.

A determinação da qualidade do café brasileiro compreende duas fases distintas: a classificação por tipos ou defeitos e a classificação pela bebida.

Além desses dois aspectos principais o café pode também ser classificado por: peneira; cor; torração; descrição.

A classificação do café por tipo é feita com base na contagem dos grãos defeituosos ou das impurezas contidos numa amostra de 300g de café beneficiado. Esta classificação obedece à Tabela Oficial para Classificação, de acordo com a qual cada tipo de café corresponde a um número maior ou menor de defeitos encontrados em sua amostra.

São considerados defeitos os grãos imperfeitos (chamados defeitos intrínsecos) – grãos pretos, ardidos, verdes, chochos, mal granados, quebrados e brocados – e as impurezas (defeitos extrínsecos) – tais como cascas, paus, pedras, cafés em coco ou marinheiros encontrados na amostra. A cada um desses grãos imperfeitos ou impurezas corresponde uma medida de equivalência de defeitos, que rege a classificação por tipo.

Ações governamentais como a determinação da classificação do café, criação de um selo de qualidade de atesto estadual, incentivos a criação de uma bolsa de

produtores de café de excelência, promoção do marketing regional, apoiando e capacitando o produtor, tem aquecido o setor (ABIC, 2007).

Segundo Brando (1998, p. 48) a qualidade no café deve considerar também, os três níveis de percepção do consumidor com relação ao produto, que são:

- mercado/físico - transferir a sensação de produto confiável e regular, em termos de suprimento, com consistência e manutenção da qualidade, facilidade de obtenção e preços competitivos;
- coração/emocional - realçar a diversidade de cafés, presença da característica de doçura e suavidade naturais, direcionando a decisão de consumir para o campo da percepção do sabor;
- mente/filosófico - associar o produto à sua forma de produção natural, socialmente correta em termos de sustentabilidade e geração de empregos.

Oferecer um café que possa ser reconhecido pelo conjunto de atributos qualitativos nele inseridos, exige um esforço produtivo e de marketing. Considerando a complexidade do segmento cafeeiro nacional, que atende ao mercado internacional e ao mesmo tempo, tem no mercado local, o segundo maior mercado consumidor de café do mundo, a qualidade é fator de sustentabilidade e deve ser compreendida e praticada por todos os elementos que compõem sua cadeia produtiva.

### **5.2.1 Qualidade do Café no Campo**

A preocupação com a qualidade do café começa no campo. Na produção cafeeira, os cuidados iniciam-se com a escolha do local de plantio (altitude, tipo de solo, vertente de insolação), o espaçamento entre as plantas, os cuidados com adubações, o controle de doenças e pragas (EMBRAPA, 2007).

Finalizando o processo, vêm as decisivas fases de colheita, secagem e processamento, quando se deve ter muito cuidado para que não se perca tudo o que foi conquistado em cada ano de cultivo.

Na colheita, os frutos devem estar em seu ponto máximo de maturação, e ser colhidos sem que entrem em contato com a terra, para que não se contaminem com microorganismos. Após a colheita, devem passar pela pré-limpeza, retirando as impurezas vindas do campo (folhas, torrões e paus), e lavados o mais rápido

possível, para retirar poeira e separar os frutos com diferentes fases de maturação (cereja, verde e seco) (TEIXEIRA et al, 2004, p. 26-27).

Depois de lavado, o café é secado no terreiro (ao sol) ou em secadores mecânicos. Após secagem completa, o café passará pelo beneficiamento (retirada da casca) e pelo rebeneficiamento, onde serão retirados grãos verdes, pretos, defeituosos, ardidos, brocados, ficando pronto para o comércio e a industrialização.

A torra e o grau de moagem são fundamentais para a definição do tipo de bebida. O ponto de torra ideal, que revela todo o sabor e aroma tem a cor de chocolate. Já a moagem define a forma de preparo do café, por exemplo, moagem fina é usada para o preparo de café turco e moagem grossa para cafeteiras italianas (ABIC, 2007).

Após todo o cuidado exigido no processo produtivo, que irá garantir a qualidade ou não do produto ofertado, passa-se as etapas seguintes, onde a qualidade no processo irá ser responsável pelo produto que chegará junto ao consumidor.

A produção de café exige cuidado redobrado por todos os agentes da cadeia produtiva para que se garanta a qualidade do produto final, que pode ser medido, segundo Vanin (2007) por parâmetros pautados nas características sensoriais, que são:

- *Acidez*: Sensação obtida na parte lateral da língua, onde, se for intensa pode causar uma certa salivação. Este atributo é perceptível em certos cafés e pode variar de acordo com a região produtora, clima e forma de preparo e secagem dos grãos. No Brasil, os cafés são poucos ácidos;
- *Aroma*: São os elementos voláteis liberados pela bebida do café e perceptíveis através do olfato. Os aromas podem ser: frutado, floral, adocicado ou de pão torrado ou outros. Bons cafés têm aroma pronunciado;
- *Amargor*: É o gosto produzido por substâncias como a cafeína, trigonelina, ácidos cafeicos e químico, além de outros compostos fenólicos, e deve ser equilibrado nos cafés de melhor qualidade. A intensidade deste atributo varia de acordo com o *blend*, torra e moagem. Amargor forte ou muito forte, que molesta a garganta, é proveniente de cafés piores e também de uma torra muito acentuada (escura) ou ainda de um tempo excessivo de contato da água com o pó de café (moagem fina).



- *Corpo*: É uma sensação na boca causada por uma persistência no paladar e que enriquece a bebida do café. O café pode ter corpo leve, normal (médio) ou intenso (encorpado).
- *Doçura*: Os cafés mais finos apresentam um sabor adocicado, que permite que sejam bebidos sem adição de açúcar. Os cafés podem ter doçura variando de nula (sem doçura) até "muito boa".
- *Sabor*: É classificado como mole, duro, riado ou rio. *Mole*: gosto doce, agradável, ácido. *Duro*: gosto amargo e adstringente (sensação de secura na boca). *Riado*: gosto ligeiramente químico. *Rio*: gosto químico medicinal.
- *Sabor Residual (after taste)*: É o sabor que permanece na boca após a degustação do café. Ele pode ser intenso e agradável nos cafés de melhor qualidade. Uma característica de um café com sabor residual positivo remete à degustação da segunda xícara.

Observa ainda Vanin (2007), a importância da torrefação, uma vez que o grau da torra afetará diretamente o sabor do café, assim, alerta que o bom ponto de torra é função do binômio temperatura x tempo.

## CAPÍTULO 6 - METODOLOGIA

O pensar científico envolve necessariamente a possibilidade de se sujeitar as descobertas realizadas a testes e críticas intersubjetiva, isto porque o objetivo não é simplesmente descrever a realidade empírica observada, mas sim procurar respostas cada vez mais seguras e confiáveis aos problemas propostos, com o intuito de produzir conhecimentos objetivos sobre a realidade.

A partir da compreensão da relevância da pesquisa científica na construção do conhecimento, e considerando, segundo Gil (2008, p. 17), que a pesquisa pode ser definida como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos quando não se dispõe de informação suficiente, procurou-se com esse trabalho analisar a atuação das cooperativas de café, um segmento de significativa importância sócio-econômica ao Estado de Rondônia.

### 6.1 Quanto aos Procedimentos e Técnicas

Para que os objetivos fossem atingidos coube a escolha adequada do método de pesquisa a ser empregado, uma vez que segundo Siena (2007:13), “o método é o caminho; a forma; o modo de pensamento. Forma de abordagem em nível de abstração dos fenômenos. É o conjunto de processos ou operações mentais empregados na pesquisa”.

Assim, a partir da contribuição de Siena, na fase inicial procurou-se reunir a maior quantidade de informações acerca do assunto estudado, através da pesquisa bibliográfica e documental, fundamentada em obras que oferecessem sustentabilidade a investigação, contribuindo para:

- a) adquirir maior familiaridade com os termos, conceitos e denominações utilizadas pelos envolvidos no cooperativismo cafeeiro;
- b) auxiliar a criação de um contexto propício à discussão;
- c) fornecer elementos suficientes para a escolha do método de coleta de dados a ser utilizado.

Considerando esses aspectos, foram analisadas diversas obras cujos temas abordam: agronegócio, cooperativismo, gestão cafeeira em seu contexto qualitativo e mercadológico, e outros que se fizeram necessários no decorrer da pesquisa.

## **6.2 Características da Pesquisa**

Considerando o objeto deste estudo que é analisar a contribuição prestada pelas cooperativas de café com vistas à melhoria da gestão dos empreendimentos, objetivando a sua sustentabilidade econômica, optou-se pelo estudo de casos múltiplos, que Gil (2002, p. 137), fazendo uso da literatura pertinente sobre o assunto, observa que para auferir o resultado almejado no uso desta ferramenta metodológica, deve ser observado um conjunto de etapas, que são:

- formulação do problema;
- definição da unidade-caso;
- determinação do número de casos;
- elaboração do protocolo;
- coleta de dados;
- avaliação e análise dos dados; e
- preparação do relatório.

Etapas essas, sintetizadas por Chizzotti (1991, p.102), em três fases, que segundo o autor são necessárias ao desenvolvimento do estudo, sendo elas: a seleção e delimitação do caso, o trabalho de campo e a organização e redação do relatório.

Partindo da proposta de Gil e Chizzotti, definiu-se a problemática que se apresenta: as cooperativas de café rondonienses são capazes de prestar apoio aos cooperados de forma a contribuir para a sustentabilidade econômica dos empreendimentos?

Com isso, foram definidas as unidades de caso considerando os requisitos necessários a resposta do problema, optando em analisar as cooperativas cafeeiras ativas, localizadas nas principais regiões cafeeiras do Estado, uma vez que Yin (1998, p. 58) argumenta que “em se tratando de estudos de caso, o estabelecimento da unidade de análise corresponde à definição do caso”.

### 6.3 Quanto a Abordagem do Problema

Empregou-se o método qualitativo onde o pesquisador, nas palavras de Siena (2007, p.15):

É o elemento chave e a fonte principal de dados é o ambiente natural. O foco não é a quantificação, mas a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados, pois considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito que não pode ser quantificável. Não há emprego de métodos e técnicas estatísticas, mas pode-se usar a estatística descritiva para organização das informações.

Porém, a abordagem qualitativa foi apoiada pelo método quantitativo, que segundo Richardson *apud* Oliveira (2006, p. 83), “é freqüentemente aplicado nos estudos descritivos, naqueles que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis bem como nos que investigam a relação de causalidade entre fenômenos”. Com isso foi possível identificar a contribuição das cooperativas cafezeiras rondonienses junto ao cooperado.

### 6.4 Em Relação aos Objetivos

A pesquisa se classifica como descritiva e exploratória, proporcionando a ampliação dos conhecimentos adquiridos sobre o cooperativismo cafeeiro, aumentando a familiaridade com o ambiente pesquisado, visando conhecer aspectos importantes e peculiares de sua contribuição junto aos cooperados.

Onde, segundo Yin (1994, p. 42), com a técnica de investigação descritiva se identifica as características de determinada população ou fenômeno e com o processo exploratório analisa-se qualitativamente um fenômeno, baseado na existência de um tema muito pouco estudado anteriormente.

### 6.5 Universo da Pesquisa

O universo da pesquisa foi definido a partir das informações oferecidas pela Junta Comercial do Estado de Rondônia (JUCER) e pelo Sindicato e Organização das Cooperativas Brasileiras no Estado de Rondônia (OCB-RO).

Munidos dessas informações, optou-se em aplicar a pesquisa em todas as cooperativas informadas, ou seja, 100% do universo, que corresponde a 6 cooperativas de café, considerando os seguintes fatores:

Das relações fornecidas pela JUCER e OCB, as cooperativas somam em 52 unidades, sendo:

- JUCER: 17
- OCB: 35

Na fase de levantamento constatou-se que desse universo, 4 cooperativas de café estavam desativadas, outras duas não foram localizadas, COPRAER e a COOPRAM, dos municípios de Ariquemes, São Felipe d'Oeste respectivamente. Nos endereços indicados não existem tais empresas e em contato com os Secretários Municipais de Agricultura, técnicos das secretárias, comerciantes de produtos agropecuários, produtores locais, nessas cidades, os mesmos também desconheciam a existência das mesmas.

Das 40 cooperativas restantes, apenas 8 estavam ligadas a produção de café e se encontravam ativas, no entanto, dessas uma não quis participar e a outra tem como produto principal o urucum, sua produção de café se resume ao consumo próprio dos produtores.

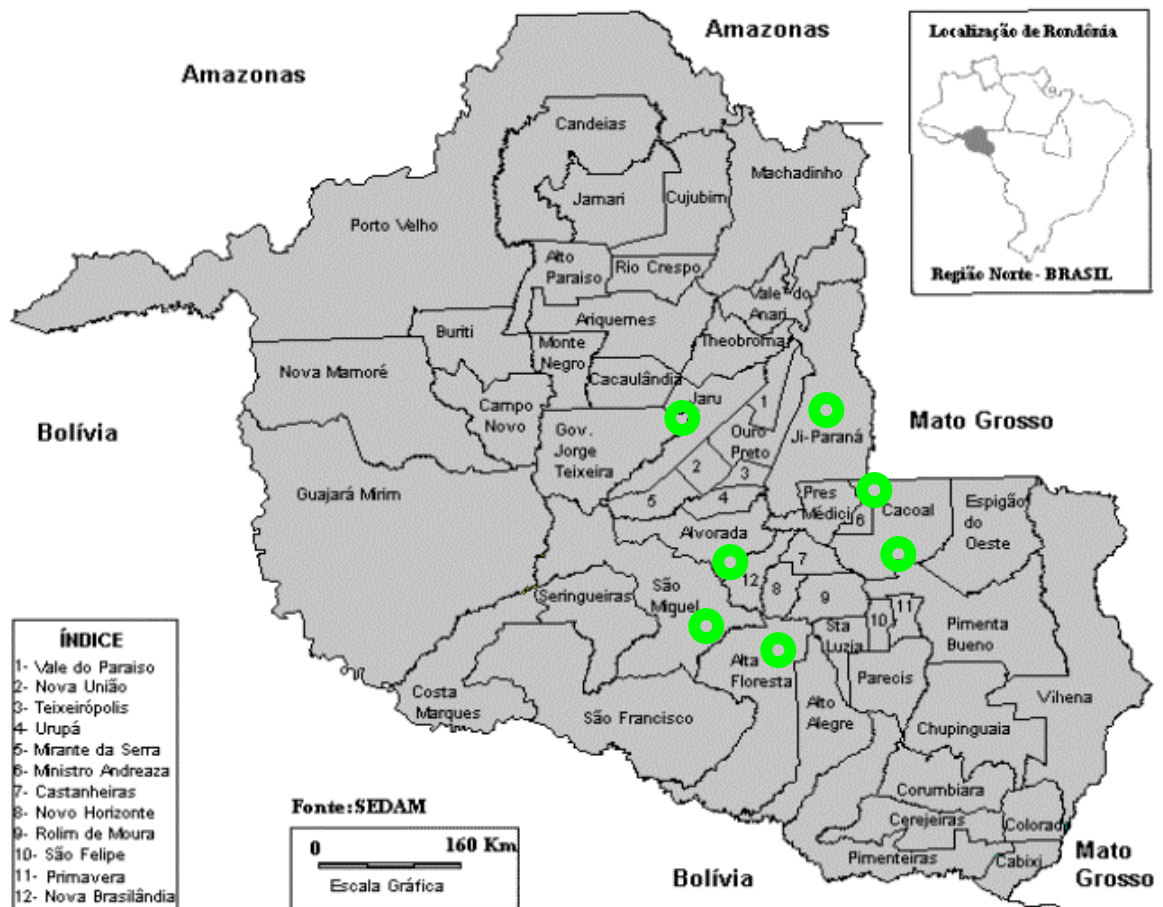
Sendo assim, participaram deste estudo 6 cooperativas ativas, ligadas ao agronegócio café, que serão identificadas como: C.1, C.2, C.3, C.4, C.5 e C.6.

## **6.6 Locus da Pesquisa**

As cooperativas de cafeicultores que foram objeto de estudo estão localizadas no Estado de Rondônia. A figura 6.1 traz a localização geográfica delas.

Localização geográfica: C. 1 (São Miguel do Guaporé); C.2 (Cacoal); C.3 (Ji-Paraná); C.4 (Alvorada D'Oeste); C.5 (Tarilândia); C.6 (Ministro Andreaza).

Essas cooperativas estão localizadas nas principais regiões produtoras de café do Estado, em destaque na ilustração 6.1.



Organização da autora.

**Ilustração 6.1.** Mapa com a localização territorial das cooperativas de café em Rondônia.  
**Fonte:** Governo de Rondônia (2005).

Conforme ranking elaborado pela SEAPES (2008), nas safras 2005/2006 e 2006/2007, as regiões em questão foram por mais de 30% da área cultivada no Estado, conforme mostra a tabela 6.1.

MUNICÍPIOS	ÁREA COLHIDA ( ha ) SAFRA		PRODUÇÃO OBTIDA ( t ) SAFRA		PRODUT.OBTIDA ( kg/ha ) SAFRA		RANKING da Pro- dução em 2007
	05/06	06/07	05/06	06/07	05/06	06/07	
	SÃO MIGUEL DO GUAP.	14.158	14.158	8.495	10.194	600	
CACOAL	16.749	16.749	6.700	9.379	400	560	2°
ALTA FLORESTA	7.650	7.650	4.957	8.262	648	1.080	3°
MINISTRO ANDREAZZA	5.262	5.262	2.105	2.105	400	400	12°
JARU	3.500	3.500	1.470	1.470	420	420	20°
ALVORADA DOESTE	4.172	2.503	2.503	1.201	600	480	22°
JI-PARANÁ	2.600	2.600	1.092	1.092	420	420	25°
<b>SUB-TOTAL REGIÕES</b>	<b>54.091</b>	<b>52.422</b>	<b>27.322</b>	<b>33.703</b>	<b>3.488</b>	<b>4.080</b>	
<b>TOTAL DO ESTADO</b>	<b>163.322</b>	<b>159.819</b>	<b>74.558</b>	<b>88.639</b>	<b>457</b>	<b>555</b>	

Organização da autora

**Tabela 6.1.** Área cultivada de café em Rondônia 2005/2006 e 2006/2007.

**Fonte :** SEAPES (2008).

Assim, atendeu-se ao aspecto da relevância mercadológica, uma vez que essas regiões são responsáveis pela concentração das ações do mercado de café, sendo o município de Cacoal o ponto central de referência, apresentando a estrutura mais completa no Estado da cadeia do agronegócio café, segundo a SEAPES (2008).

## 6.7 Quanto aos Procedimentos da Coleta de Dados e Análise

Os dados primários foram levantados através da aplicação de questionários de pesquisa junto às seis cooperativas designadas no estudo como: C.1, C.2, C.3, C.4, C.5 e C.6.

Para a adequada estruturação do questionário, visando o objetivo a que se propôs com este estudo, procedeu-se o pré-teste.

Inicialmente o questionário era composto por 60 questões, sendo reformulado após o pré-teste, onde foi possível identificar questões repetitivas quanto ao conteúdo investigado e outras que não atendiam a proposta da investigação, levando ao refinamento e delimitação, que resultou em um instrumento final com 32 questões, que também foram pré-testadas, comprovando a sua validade.

Na elaboração das temáticas das questões consideraram-se os serviços oferecidos por diversas cooperativas de café em outros estados brasileiros e as

considerações extraídas das obras de Oliveira, Batalha, Bialoskorski Neto, e Zylbersztajn.

A opção por essa ferramenta metodológica, deu-se considerando Lakatos e Marconi (2001, p. 112-113):

- O questionário pode ser utilizado em quase todo o segmento da população, desde não-alfabetizados até alfabetizados, populações heterogêneas, porque seu preenchimento é realizado pelo entrevistador;
- Presença do pesquisador, que pode explicitar os objetivos da pesquisa, orientar o preenchimento do questionário e esclarecer ou elucidar significados de perguntas que não estejam muito claras e precisas;
- Obtenção de informações mais complexas e úteis; e
- Flexibilidade para adaptar-se às necessidades de cada circunstância, podendo o pesquisador reformular itens, especificar algum significado, como garantia de estar sendo compreendido ou ajustar o questionário à compreensão ou sistema de referência de cada informante.

Utilizou-se formulário com 5 questões diretas, para identificação do perfil das organizações em estudo, e 27 questões fechadas, com múltipla escolha de respostas, adaptadas da escala Likert, totalizando 32 questões, que atenderam ao propósito da pesquisa.

A coleta de dados foi realizada no mês de julho de 2008, com a aplicação direta do instrumento de coleta aos dirigentes das cooperativas, exceto na C.3, onde o respondente foi um funcionário qualificado.

Durante a aplicação da ferramenta procurou-se analisar os níveis de percepção e interesse dos entrevistados quanto a temática proposta pelo estudo, utilizando-se da observação direta ou participante, a qual possibilitou perceber a receptividade e interesse dos entrevistados, através da valiosa contribuição e tempo dispensados a pesquisadora. Nenhuma questão apresentada deixou de ser respondida prontamente e todas foram complementadas com observações que contribuíram para uma percepção maior com relação aos aspectos culturais e comportamentais que influenciam as questões.



## 6.8 Descrição das Variáveis da Pesquisa

Objetivando avaliar a contribuição das cooperativas na sustentabilidade dos empreendimentos, adotou-se como instrumento de pesquisa um questionário composto de seis partes, que está estruturado conforme classificação apresentada na Ilustração 6.2:

Classificação das Variáveis da Pesquisa	
1ª Parte: Perfil das cooperativas	As cinco primeiras questões dizem respeito à <b>caracterização do perfil das cooperativas</b> : tempo de fundação; número de cooperados ativos e inativos; grau de escolaridade dos dirigentes; volume de café negociado e principais compradores (questões de 1 a 5).
2º Parte: Aspectos investigados	<b>Grupo I - Serviços técnicos</b> : aspectos relativos aos serviços especializados oferecidos aos cooperados (questões de 6 a 9).
	<b>Grupo II - Estrutura e logística</b> : aspectos relacionados ao apoio prestado aos cooperados em suas atividades produtivas (questões de 10 a 13).
	<b>Grupo III - Relação financeira</b> : aspectos relativos às atividades de apoio financeiro ao cooperado (questões de 14 a 19).
	<b>Grupo IV - Informações de mercado</b> : aspectos mercadológicos para apoio ao cooperado (questões de 20 a 23).
	<b>Grupo VI - Gestão</b> : aspectos estruturais e administrativos das cooperativas para apoio ao cooperado (questões de 24 a 32).

**Ilustração 6.2** Quadro da estrutura do instrumento de coleta de dados.

As variáveis foram formuladas considerando a análise da contribuição das cooperativas de café de Rondônia, no que tange a oferta de serviços aos cooperados que contribuam para a sustentabilidade econômica dos empreendimentos produtivos.

Os aspectos considerados são consubstanciados pelo entendimento de Souza e Bialoskorski Neto (2008, p. 1) ao argumentarem que:

As cooperativas são organizações que conciliam benefícios sociais e eficiência econômica por meio do trabalho associado e ajuda mútua. Têm importante destaque no agribusiness e na coordenação dos sistemas agroindustriais porque atuam de forma a gerar e distribuir resultados que muitas vezes não são possíveis em organizações com fins lucrativos. Esses benefícios são traduzidos em melhores preços pagos aos agricultores, melhores condições de compra de insumos ou mesmo industrialização e transformação da

produção recebida dos cooperados, o que agrega valor, gera maior renda e empregos.

Outro aspecto apontado pela OIC (2008), está no relevante papel que as cooperativas têm no sistema agroindustrial do café, sendo responsável por uma grande parte do café armazenado, beneficiado e comercializado.

Fundamentou-se também, na construção dos questionamentos da investigação, as diligências realizadas junto às cooperativas de outros Estados, com visitas as instalações da Cooperativa Regional de Cafeicultores de Guaxupé (COOXUPÉ), a maior cooperativa de café do mundo, em Guaxupé, sul de Minas Gerais; a Cooperativa Agropecuária Mourãoense Ltda. (COAMO), em Campo Mourão, no Paraná, sendo essa a maior cooperativa agroindustrial da América Latina; a Cooperativa Agropecuária de Produção Integrada do Paraná (COOPAR) em Cornélio Procópio e, finalizando essa etapa, com o uso da *internet*, foi possível analisar o perfil de atuação da Cooperativa Agrária dos Cafeicultores de São Gabriel da Palha Ltda. (COOABRIEL), em São Gabriel da Palha, no Espírito Santo.

## **6.9 Análise dos Dados dos Estudos de Casos Múltiplos**

O estudo compreende a etapa exploratória (caracterização das organizações) e a etapa descritiva (análise dos serviços oferecidos aos cooperados).

Os dados foram abordados qualitativamente e quantitativamente, fiéis às questões constantes no questionário de entrevista as cooperativas. As questões que corroboram a resposta ao problema da pesquisa foram tabuladas e analisadas quantitativamente aplicando-se a escala de Likert, a fim de evidenciar as atividades desenvolvidas que contribuem para a sustentabilidade econômica dos empreendimentos.

Inicialmente procedeu-se as análises através das participações proporcionais de cada alternativa no todo da amostra, utilizando-se a escala de Likert com adaptações.

Considerando que a escala Likert (MARCONI; LAKATOS, 2002, p. 120-122) apresenta os seguintes passos:

- a. Elaboração de um grande número de proposições consideradas importantes em relação a atitudes ou opiniões, que tenha relação direta ou indireta com o objetivo a ser estudado.
- b. Estas proposições apresentadas a certo número de pessoas que indicarão suas reações, anotando os valores 5, 4, 3, 2, 1, que corresponderão a: completa aprovação, aprovação, neutralidade, desaprovação incompleta, desaprovação.
- c. Cada pessoa recebe uma nota global, que é o resultado da soma dos pontos individuais obtidos.

Tendo as respostas analisadas de modo que se determinem quais as proposições que alcançaram valores diferentes para as pessoas, com soma total de pontos alta e baixa; os itens respondidos (classificados) de igual forma pelos indivíduos de alta e de baixa contagem são eliminados.

Assim, obtém-se uma graduação quantificada das proposições que são distribuídas entre os indivíduos pesquisados, atribuindo-se a nota de cada um deles.

A escala de Likert utilizada neste estudo foi adaptada com relação aos termos empregados nas respostas do formulário, com a seguinte equivalência aos termos comuns da escala: Sempre (completa aprovação); Geralmente (aprovação); Às vezes (neutralidade); Raramente (desaprovação incompleta) e Nunca (desaprovação)

Para validação dos dados qualitativos foram utilizados critérios preconizados por Chizzotti (1991, p. 90), essenciais a esse processo que são: “confiabilidade, credibilidade, constância e transferibilidade”.

Por ser um processo complexo e não linear, a coleta dos dados numa pesquisa de abordagem qualitativa e quantitativa, implica num trabalho de redução, organização e interpretação desses dados, que se inicia já na fase exploratória e acompanha toda a investigação.

Posteriormente a análise focou os resultados auferidos em cada unidade de caso estudada, identificando a contribuição individual junto a cada grupo de variáveis.

## 6.10 Limitações Metodológicas da Pesquisa

No entender de Lakatos e Marconi (2002, p. 221) a natureza do estudo, seja ele quantitativo ou qualitativo, do referencial teórico escolhido e dos procedimentos metodológicos utilizados, o mesmo apresenta limitações e essas devem ser esclarecidas como forma de favorecer discussões sobre o que se está estudando.

Considerado esse pressuposto, alguns aspectos representam limites na metodologia da pesquisa proposta, sendo:

- I. Com relação à população e amostra da pesquisa deve-se considerar que a cooperativa C.3, dentre as analisadas, dadas as suas especificidades em relação as demais - melhor estrutura física; atuação em mercados diferenciados; exportações; processamento e industrialização do café; comercialização torrado e moído com marca própria - encontra-se em um patamar de atuação diferenciada das demais, que nenhuma outra oferece. Entretanto, nos aspectos relevantes a este estudo, com relação a gestão e serviços voltados ao cooperado para auxílio a sustentabilidade dos empreendimentos produtivos, a C.3 se enquadra ao perfil de atuação das demais.
- II. A segunda limitação é de que os dados obtidos por meio de entrevistas nem sempre retratam a realidade, pois os depoimentos são frágeis e voláteis em decorrência das percepções dos pesquisados.

## CAPÍTULO 7 – COLETA, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

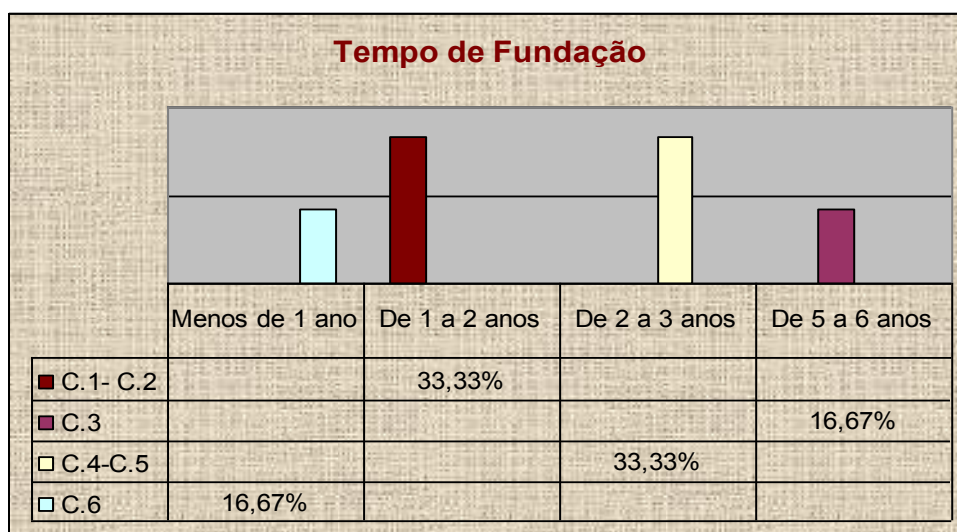
Este capítulo está dividido em três partes, sendo que na primeira parte são apresentados os dados e informações sobre o perfil das cooperativas; a segunda mostra a análise da contribuição das cooperativas aos empreendimentos produtivos nos distintos aspectos da busca pela sustentabilidade econômica e na terceira e última parte é apresentado o resultado de desempenho de cada cooperativa em relação ao conjunto de indicadores da pesquisa.

### 7.1 Perfil das Cooperativas

As organizações cooperativistas são oriundas de associações de cafeicultores que já atuavam no mercado (de 10 a 15 anos em média) e que migraram para o modelo cooperativista, em função da limitação de comercialização da safra, segundo informações de seus dirigentes.

#### Tempo de fundação

As cooperativas pesquisadas atuam no mercado há um período de tempo relativamente curto, conforme revela a ilustração 7.1.



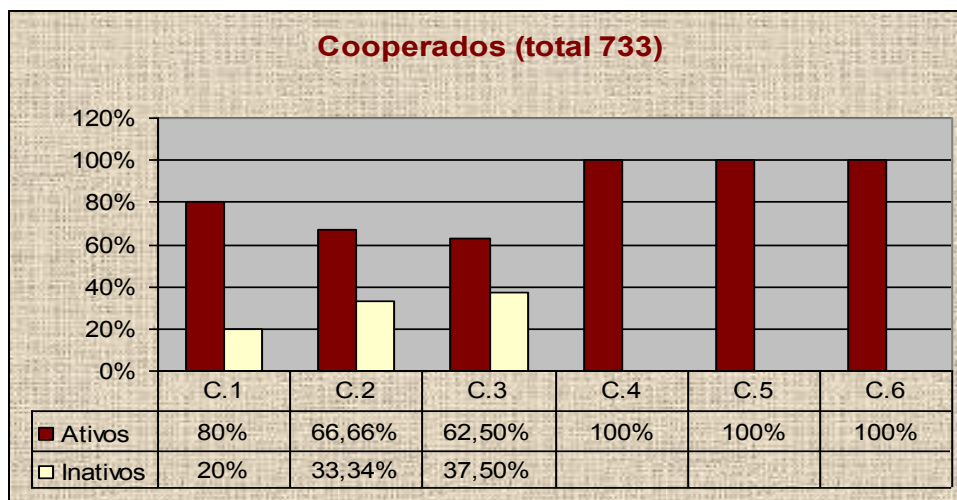
**Ilustração 7.1** Gráfico tempo de fundação das cooperativas.

Por outro lado, essas unidades são dirigidas por cafeicultores que atuam no segmento a longo tempo, com participação em associações de produtores, o que pressupõe condições suficientes para discernimento dos questionamentos abordados por esta pesquisa.

Seu quadro social é composto por pequenos produtores rurais, onde a média de extensão (ha) das propriedades é de 50 ha, o que os enquadraria na categoria de agricultura familiar, no entanto, em razão da falta de dados que consubstanciasse a informação, esse aspecto não foi considerado no estudo.

### Característica do quadro de cooperados

Os percentuais de inativos (cooperados que não têm negociado com a cooperativa) podem ser considerados elevados, conforme mostra a ilustração 7.2.

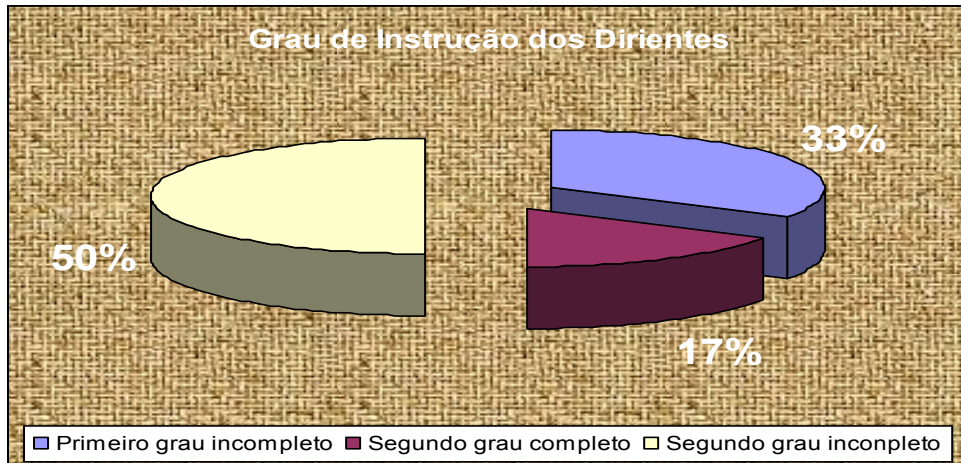


**Ilustração 7.2** Gráfico Cooperados ativos e inativos.

A pesquisa revelou que isto é resultado da forte atuação dos atravessadores, tais como beneficiadores de café (maquinistas), cerealistas e corretores, junto aos produtores. Essa ação inicia-se no momento da compra da produção antecipada (café em folha ou produção futura), quando os cooperados não tendo acesso a linhas de créditos tradicionais, ou junto à cooperativa, acabam comercializando parte de sua produção futura a preços costumeiramente inferiores aos praticados no mercado regular.

### Grau de instrução dos dirigentes

Nesse quesito procurou-se avaliar se o grau de instrução influenciaria significativamente a oferta de serviços aos cooperados. Isto não se confirmou, uma vez que a contribuição prestada se equivale nas diferentes cooperativas. A ilustração 7.3 mostra o grau de instrução dos dirigentes.

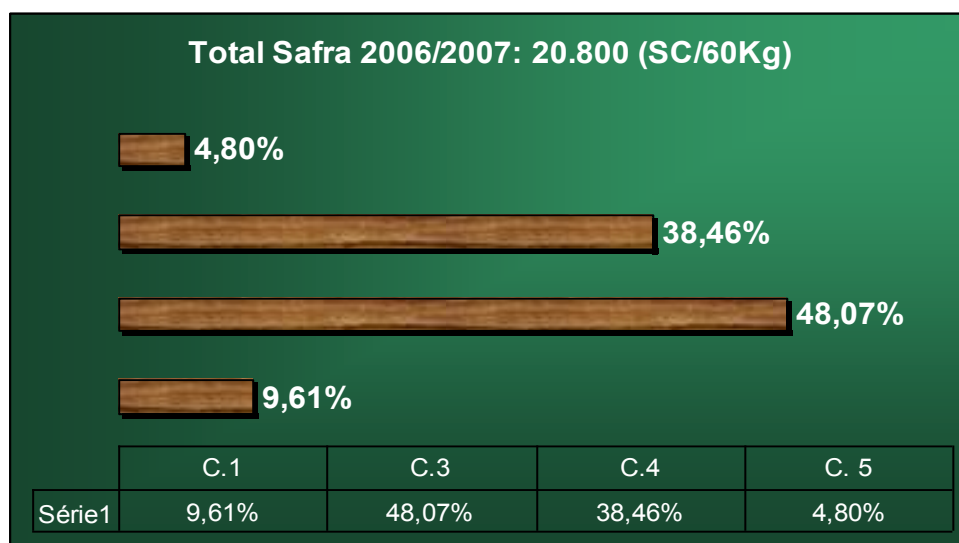


**Ilustração 7.3** Gráfico grau de instrução dos dirigentes das cooperativas.

A pesquisa revelou que as cooperativas contam na sua maioria, com um corpo de dirigentes com baixo nível de formação educacional.

### Participação no volume comercializado

A pesquisa mostrou que a unidade C.3 foi a que apresentou o maior volume de café comercializado, conforme mostra a ilustração 7.4.



**Ilustração 7.4** Gráfico índice de comercialização de café safra 2006/2007.

Por outro lado, ao se comparar o número de cooperados com o volume de comercialização, a C.4 é que apresenta maior proporcionalidade.

Ou seja:

A C.1 tem em seus quadros 80 cooperados ativos e uma comercialização de 2000 sacas de café no ano base em análise, obtendo-se uma média geral de participação de 25 sacas por cooperado.

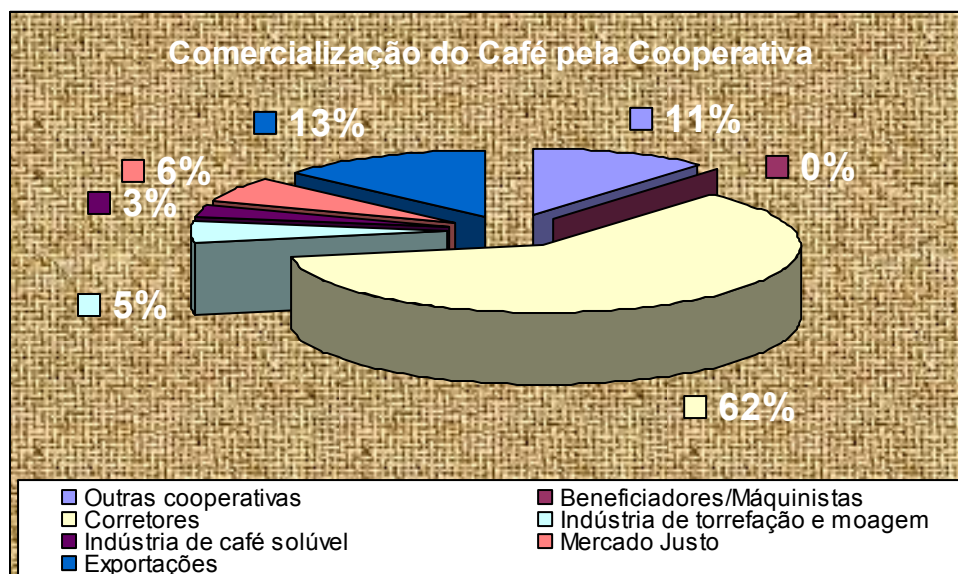
A C.3 tem em seus quadros 250 cooperados ativos e uma comercialização de 10.000 sacas na safra em análise, obtendo-se uma média geral de participação de 40 sacas por cooperado.

A C.4 tem em seus quadros 134 cooperados ativos e uma comercialização de 8000 sacas, o que dá uma média geral de 59,71 sacas por cooperado.

A C.5 tem em seus quadros 35 cooperados em seu quadro e comercializou 800 sacas, o que dá uma média geral de 22,85 sacas por cooperado.

### Comercialização do Café pela Cooperativa

Ao analisar a ilustração 7.5, percebe-se que a relação comercial das cooperativas junto ao mercado está concentrada na venda local, apenas a C.3 atua junto ao mercado justo e exportações, as demais vendem o café a corretores que revendem o café para outros.



**Ilustração 7.5** Gráfico de Comercialização do Café pela Cooperativa



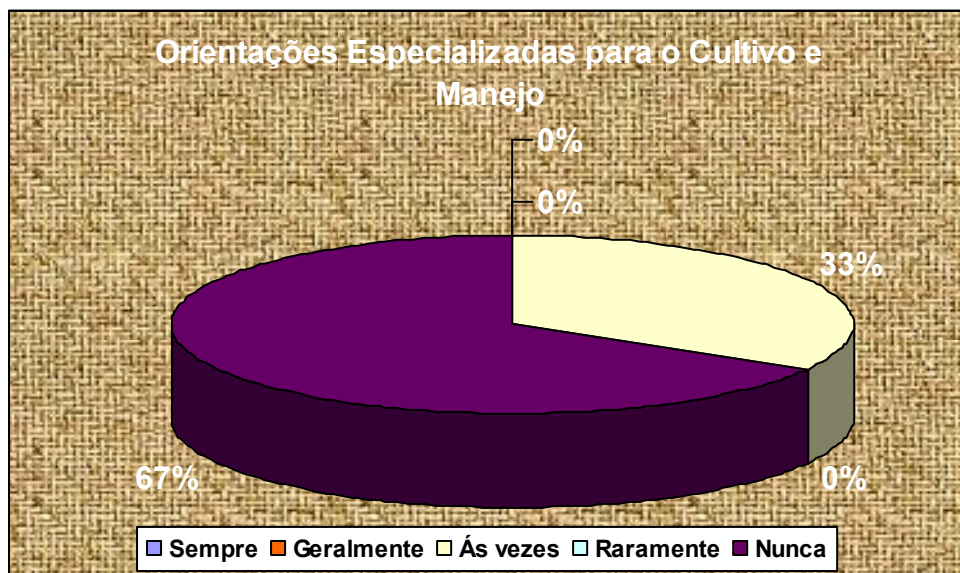
As cooperativas não comercializam com os beneficiadores (maquinistas), uma vez que esses, costumeiramente, comercializam diretamente com os produtores que ainda não tenham beneficiado o café.

A comercialização das cooperativas não contribui adequadamente para a sustentabilidade econômica dos empreendimentos uma vez que a venda à atravessadores limita a margem de lucro que poderia ser auferida com a venda direta a indústria de solúvel ou de torrefação e moagem.

## 7.2 Análise das Variáveis da Pesquisa

### Dos Serviços Técnicos de Apoio

Os serviços de apoio técnico especializado no cultivo e manejo da cultura cafeeira é fator considerável na relação cooperativista. Observou-se na pesquisa que esse tipo de apoio é muito valorizado pelos produtores, no entanto, em razão de limitações de ordem financeira, a contratação de profissionais especializados pelas cooperativas estudadas é impeditiva para a grande maioria.

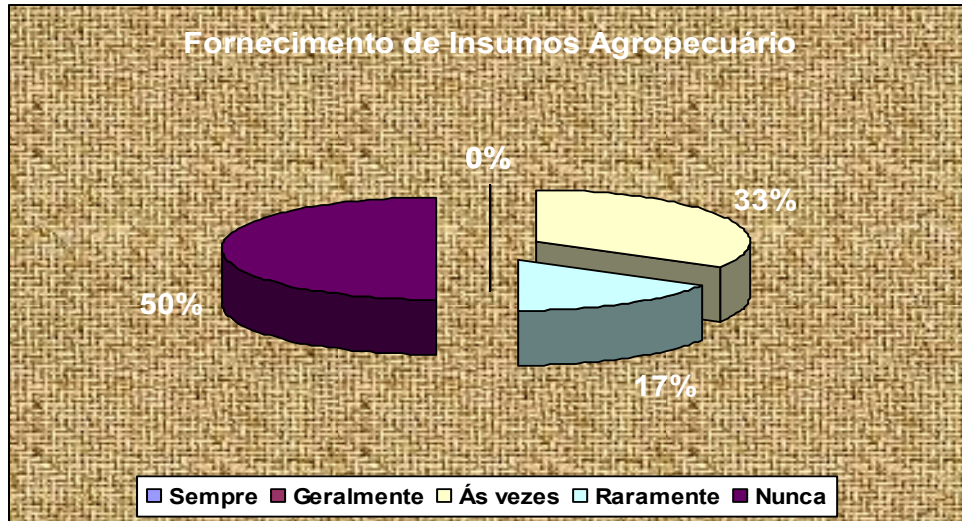


**Ilustração 7.6** Gráfico serviços técnicos de apoio a produção.

As unidades C.3 e C.4, eventualmente oferecem este tipo de serviço de apoio aos cooperados. As demais cooperativas não oferecem nenhum apoio técnico à produção (ilustração 7.6).

### Fornecimento de insumos

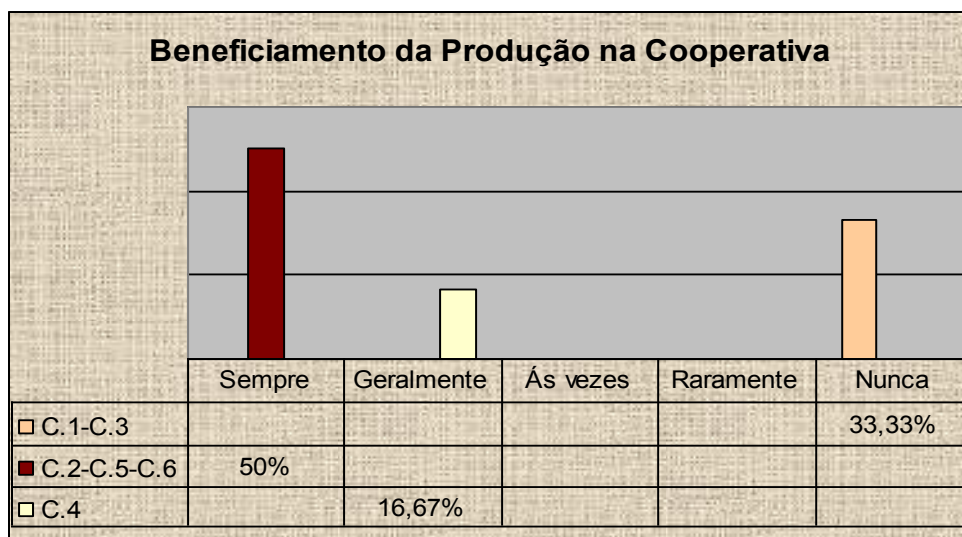
O fornecimento de insumos a preços menores que os praticados no mercado, resultado da compra conjunta só é oferecido eventualmente pelas unidades C. 4 e C.6, e raramente pela C.3, conforme mostra a ilustração 7.7, sendo que as demais não oferecem essa vantagem.



**Ilustração 7.7** Gráfico de fornecimento de insumos agropecuários.

### Beneficiamento da produção

Por outro lado, os serviços de beneficiamento da produção não são oferecidos pelas unidades C.1 e C.3, sendo que no caso da primeira, há possibilidade de oferecimento desses serviços já a partir da próxima safra. A ilustração 7.8 apresenta esse aspecto.



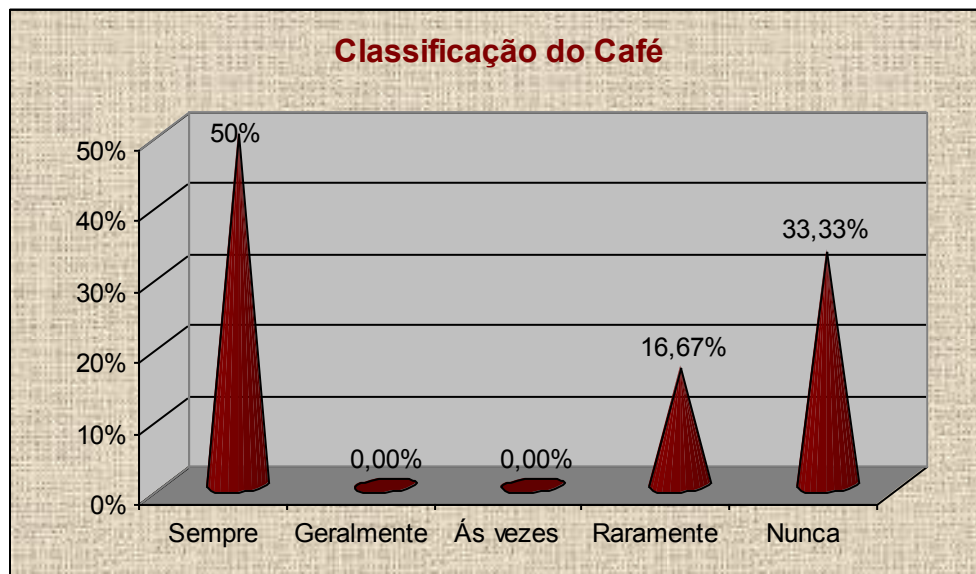
**Ilustração 7.8** Gráfico beneficiamento da produção pelas cooperativas.

Por outro lado, a pesquisa mostrou ainda que a unidade C.3, não demonstrou interesse em prestar esse serviço, vez que boa parte da sua produção é oriunda de outras cooperativas que já efetuaram o beneficiamento do café.

### Serviços de classificação

O sistema de classificação garante melhor qualidade do produto, dentro de especificações predeterminadas. A classificação trata-se de uma padronização, com instrumentos de exclusão dos que não atendem aos padrões pré-definidos, incentivando o uso de melhores técnicas de cultivo e beneficiamento, uma vez que há estímulos econômicos para os produtos de melhor classificação.

A classificação do café é realizada, pelas unidades C.1, C.2 e C.4, raramente pela C.3, e nunca pelas C.5 e C.6. A ilustração 7.9 apresenta esse aspecto.



**Ilustração 7.9** Gráfico serviços de classificação do café.

No entanto a classificação do café identifica uma média de 400 defeitos. Os parâmetros aplicados pelas cooperativas para a classificação não atendem a toda normativa em vigor, mas é um instrumento utilizado, tanto para se ter uma idéia aproximada da qualidade do produto, e também, em alguns casos, visando a melhor precificação do lote. Espera-se que com uma melhor precificação haja motivação ao melhor manejo/cultivo, colheita e secagem do café.

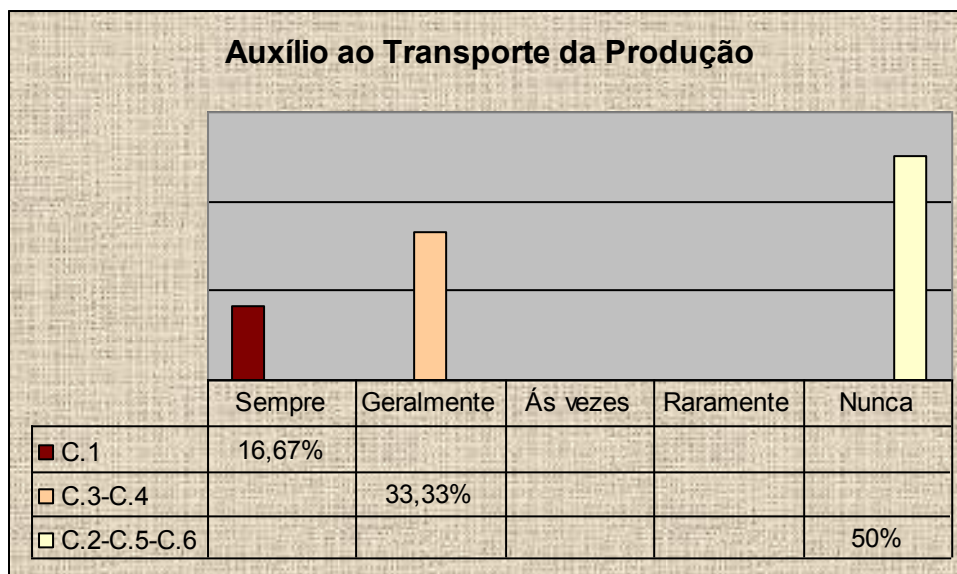
## Da Estrutura Física e Logística

### Armazenamento

O armazenamento adequado da produção é realizado por todas as cooperativas em estudo, de forma a que o produto não venha a ser contaminado por fungos e ou se estragar em decorrência da umidade. O armazenamento se dá tanto em relação ao café vendido à cooperativa, bem como ao estoque reservado para venda futura.

### Auxílio ao transporte da produção

Os serviços de auxílio ao transporte da produção são realizados apenas por algumas unidades, conforme revela a ilustração 7.10. Esse tipo de serviço é apreciado pelos cooperados, uma vez que esse gasto onera o produto, e quando oferecido pelas cooperativas o gasto é menor, o que contribui para reduzir custos.

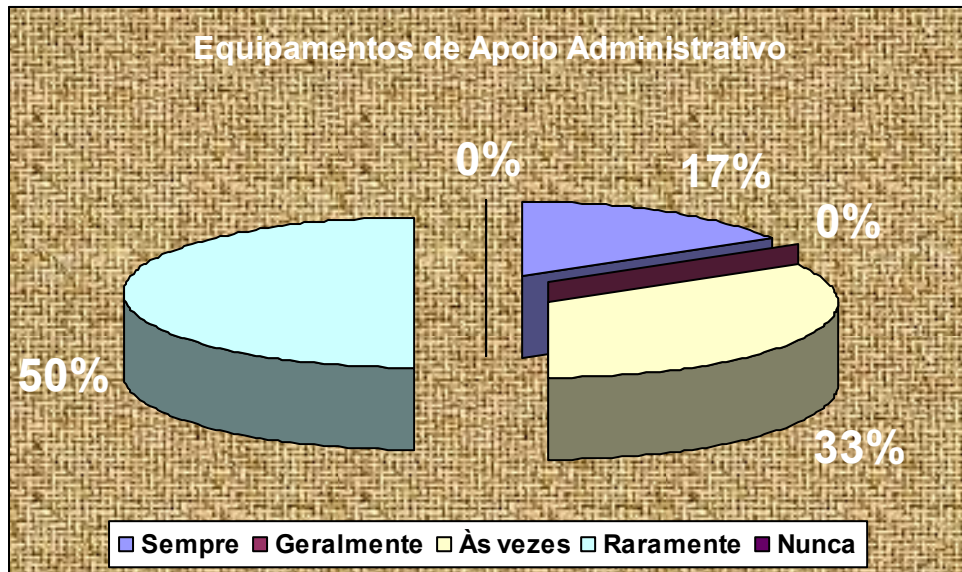


**Ilustração 7.10** Gráfico auxílio ao transporte da produção.

A pesquisa revelou que a maioria dos cooperados não tem assegurado esse importante auxílio para o processo de comercialização da safra.

### Equipamentos de apoio administrativo

A cooperativa C.3 é a melhor equipada neste quesito, as C.4. e C.5 têm disponível acesso a computador e internet, e se mostra razoavelmente adequada as necessidades, A ilustração 7.11 mostra esse aspecto estrutural das cooperativas.

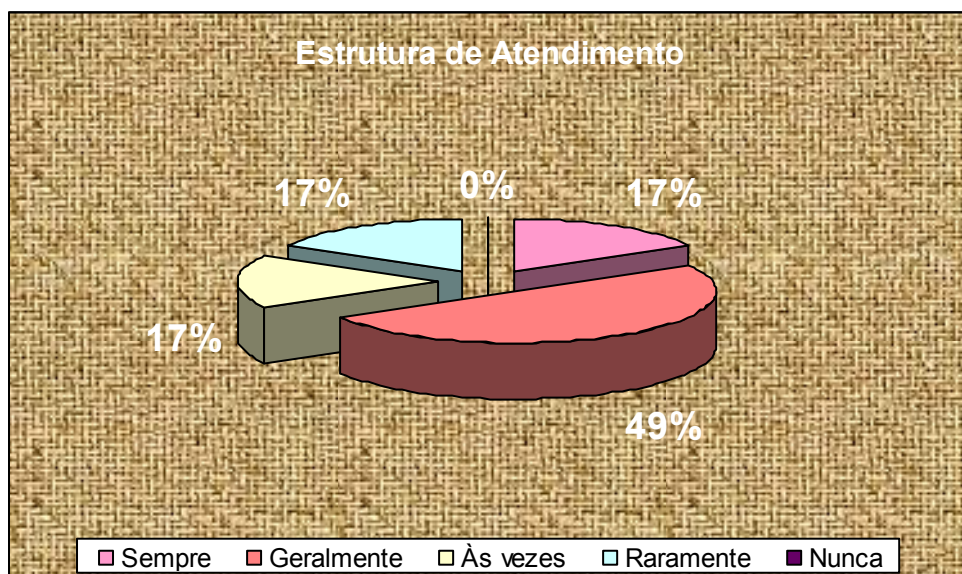


**Ilustração 7.11** Gráfico equipamentos de apoio administrativo.

Já as unidades C.1, C.2 e C.6 têm recursos limitados de apoio tecnológico, não contando com computadores, internet e demais equipamentos em sua estrutura.

### Estrutura física

A cooperativa C.3 é que apresenta a melhor e mais completa estrutura física para o atendimento aos cooperados. A ilustração 7.12 mostra esse aspecto estrutural das unidades do estudo.



**Ilustração 7.12** Gráfico estrutura física para atendimento de cooperados

As unidades C.4, C.5 e C.6 possuem uma razoável estrutura física, sendo que a da unidade C.2 se mostra deficiente.

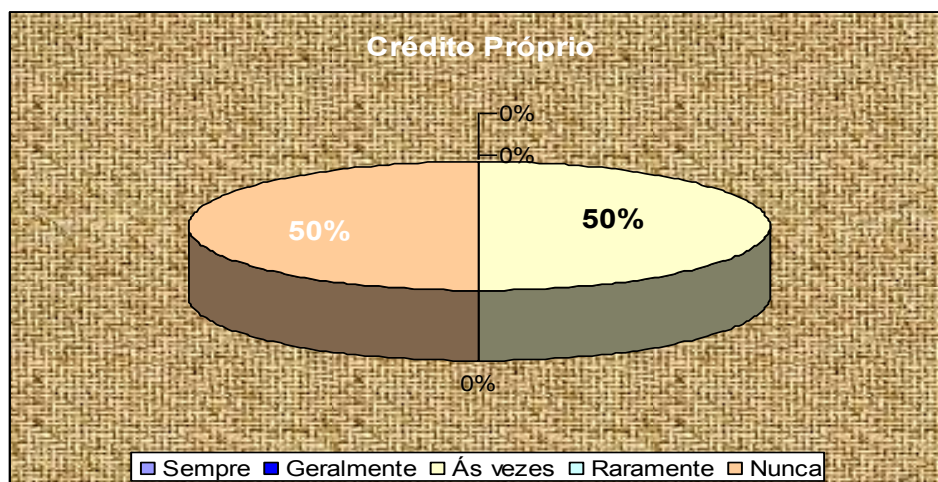


## Da Relação Financeira

As linhas de crédito e de acesso foi uma das temáticas as quais os dirigentes mais destacaram como fator limitador da melhoria da qualidade da produção e da sustentabilidade do empreendimento produtivo, uma vez que grande parte de produtores acaba aceitando, as ofertas de alguns agentes que atuam no setor oferecendo crédito facilitado, mas com elevadas taxa de juros, comprometendo a sustentabilidade financeira dos empreendimentos.

### Linhas de crédito

O oferecimento de crédito para financiamento da produção ao cooperado é mostrado na ilustração 7.13.

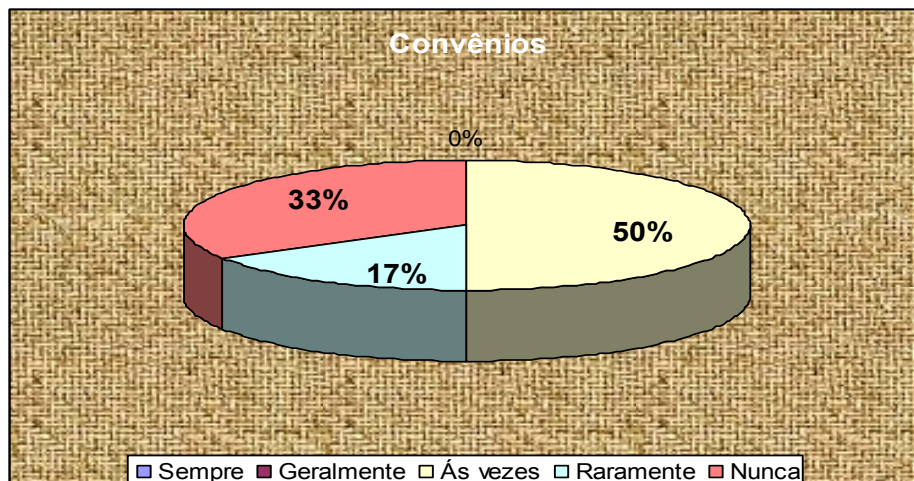


**Ilustração 7.13** Gráfico crédito para custeio da safra.

Observou-se que apenas que as unidades C.2, C.3 e C.4 disponibilizam crédito para custeio da produção aos cooperados, ainda que às vezes, sendo que as demais não oferecem.

### Apoio financeiro - convênios

Nesse quesito a pesquisa revelou que algumas unidades buscam apoio junto às instituições financeiras oficiais, ONGs e outros parceiros, para serem repassados aos cooperados. A ilustração 7.14 mostra esse aspecto da pesquisa.

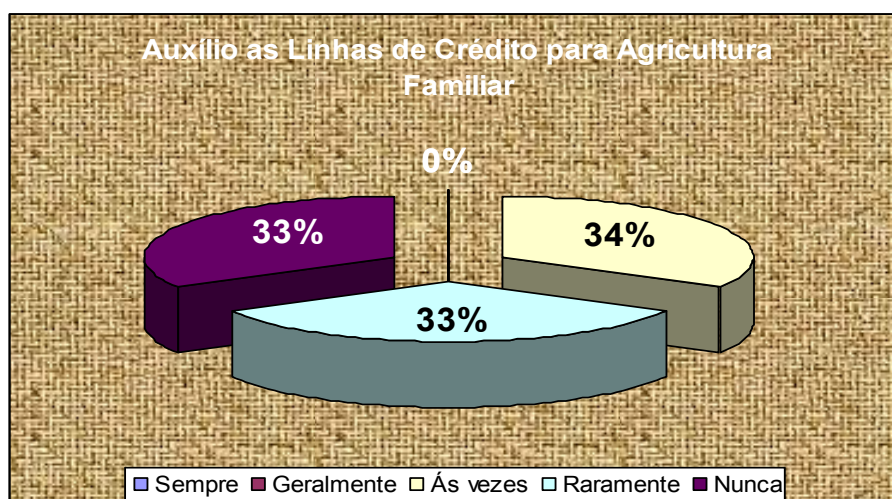


**Ilustração 7.14** Gráfico celebração de convênios para apoio financeiro.

A pesquisa indicou que esse apoio é prestado a apenas às vezes ou ainda raramente para uma parcela dos cooperados.

### Crédito do Programa Agricultura Familiar

O auxílio aos cooperados para acesso aos financiamentos destinados à agricultura familiar, está revelado na ilustração 7.15.

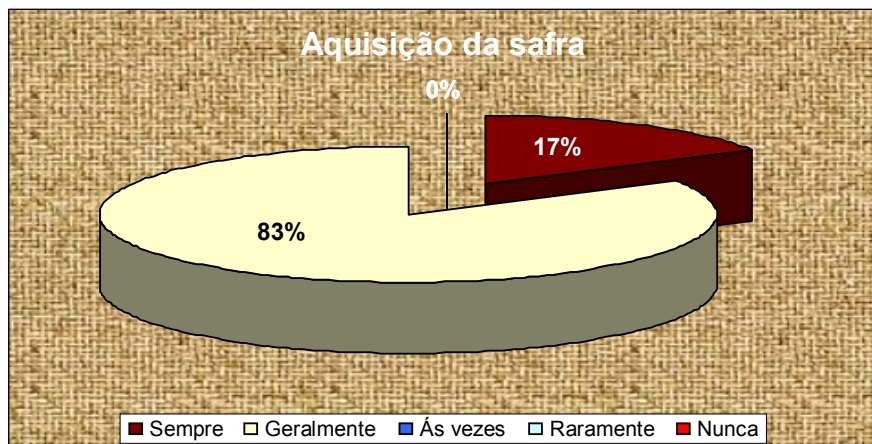


**Ilustração 7.15** Gráfico auxílio às linhas de crédito para a agricultura familiar.

A pesquisa mostrou que as unidades C.3 e C.4, às vezes oferecem esse serviço; a C.1 e C.2, raramente e a C.5 e C.6 nunca buscaram esse tipo de apoio aos seus cooperados.

### Aquisição da safra

Esse é um aspecto dos mais relevantes para o sistema cooperativista. A ilustração 7.16 mostra os dados da pesquisa.

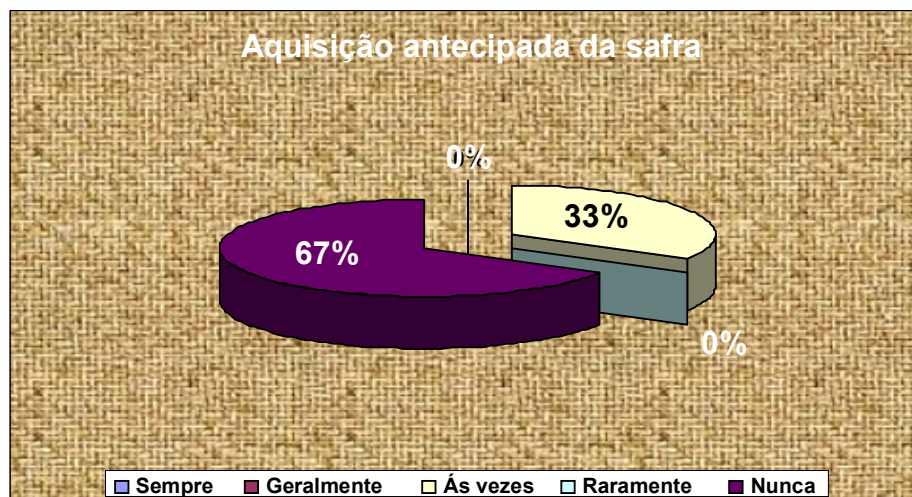


**Ilustração 7.16** Gráfico aquisição da safra

A pesquisa revelou que a cooperativa C.3 sempre paga na entrega do café em suas instalações e as demais o fazem satisfatoriamente, ou seja, em até 5 dias após o recebimento do café em seus armazéns.

### Aquisição de safra antecipada

A pesquisa mostrou que às vezes a C.3 e C.2 adquirem a safra antecipada (café em folha). Sendo o preço da saca do café superior o da época da compra antecipada, a C.3 repassa um percentual ao produtor como forma de compensação (ilustração 7.17).



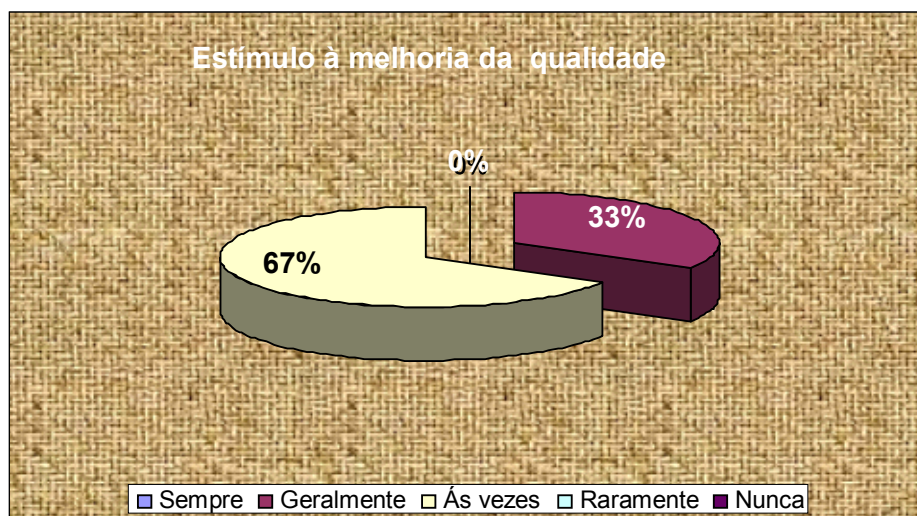
**Ilustração 7.17** Gráfico aquisição antecipada de safra



As demais cooperativas não oferecem esta vantagem aos cooperados, mesmo diante da necessidade de recursos para o custeio da produção.

### **Estímulo à melhoria da qualidade**

A pesquisa revelou que as cooperativas oferecem melhor preço ao produto com melhor qualidade como estímulo à busca pela melhoria, pagando a mais de R\$ 5,00 a R\$ 6,00 a mais por saca, ao café de melhor qualidade. A ilustração 7.18 mostra esse aspecto da pesquisa.



**Ilustração 7.18** Gráfico estímulo à melhoria da qualidade

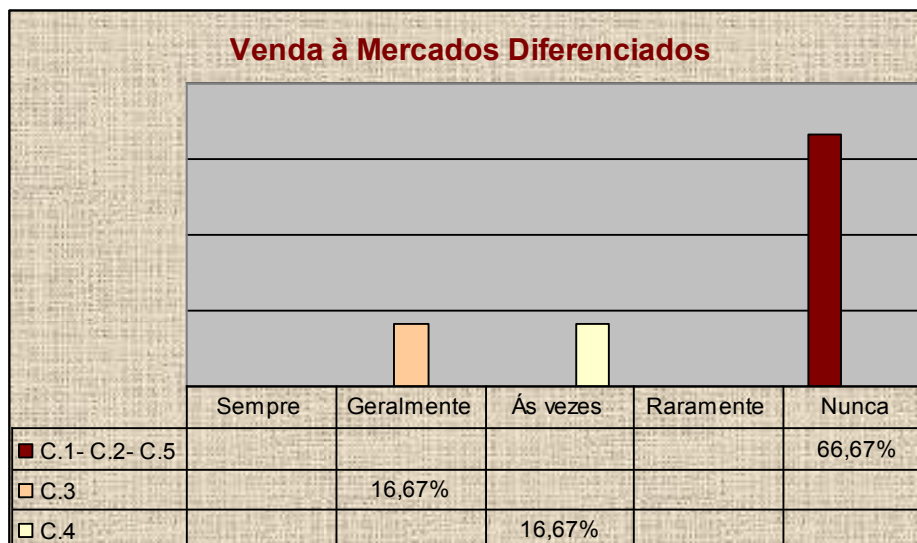
A pesquisa revelou ainda que algumas unidades oferecem premiação em dinheiro, além do reconhecimento público, aos produtores que apresentam o café de melhor qualidade, sendo essa uma ação relevante para motivar o segmento na melhoria da produção.

### **Das Informações de mercado**

A sustentabilidade dos empreendimentos agropecuários depende de diversos aspectos, principalmente aqueles relacionados a investimentos em melhores técnicas de manejo e que podem ser utilizados com marketing do tipo: “selo verde”, contribuindo com maior retorno financeiro aos produtores.

### **Mercados diferenciados**

Nessa perspectiva, algumas poucas cooperativas têm explorado os mercados diferenciados. A ilustração 7.19 mostra esse aspecto da pesquisa.

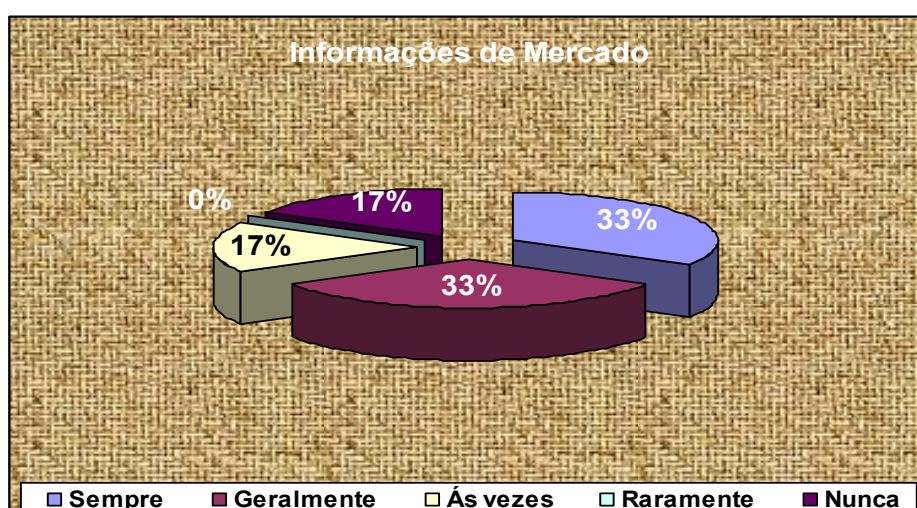


**Ilustração 7.19** Gráfico de vendas a mercados diferenciados.

A pesquisa revelou que a maioria dos pesquisados atuam no mercado de *commodity*.

### Informações do mercado

O acompanhamento das informações mercadológicas faz parte do cotidiano do segmento cafeeiro, tendo em vista volatilidade dos preços do café *commodity*. Na pesquisa foi possível constatar que as cooperativas procuram inteirar seus cooperados sobre esse aspecto. A ilustração 7.20 revela essa preocupação da maioria.

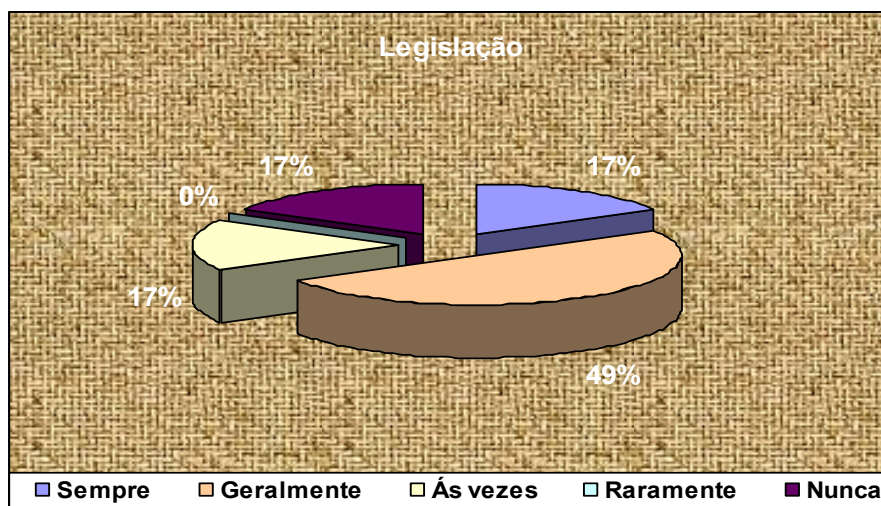


**Ilustração 7.20** Gráfico de informações de mercado.

Entretanto, a pesquisa revelou que uma unidade investigada informa apenas às vezes, enquanto outra nunca informa seus cooperados sobre esses aspectos.

## Legislação

Informar aos cooperados sobre novas legislações que afetam ao segmento cafeeiro, é uma forma de contribuir para que o mesmo possa adequar sua gestão e produção as novas exigências. A ilustração 7.21 mostra esse aspecto da pesquisa.

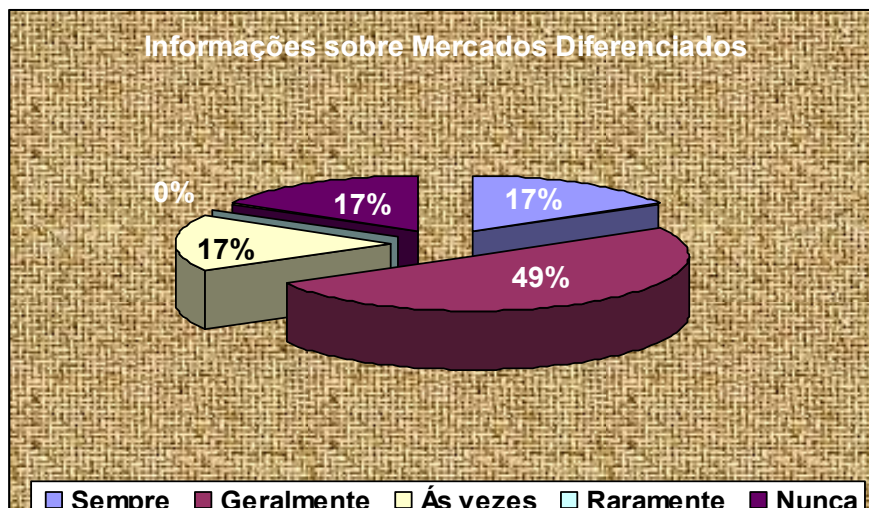


**Ilustração 7.21** Informações sobre novas legislações.

A pesquisa revelou que as maiorias das unidades prestam esse tipo de apoio a seus cooperados, exceto a C.1 que não informa, alegando que tem limitações por não dispor de computadores e acesso a internet.

## Informações sobre mercados diferenciados

Informar o cooperado sobre os requisitos necessários para participar de mercados diferenciados, como forma de explorar oportunidades é uma função das cooperativas. A ilustração 7.22 mostra esse aspecto da pesquisa.



**Ilustração 7.22** Gráfico de informações sobre mercados diferenciados

A pesquisa revelou que 50% das unidades investigadas não prestam esse tipo de apoio essencial a seus cooperados.

### **Da Gestão Voltada ao Cooperado**

O aspecto da gestão da cooperativa voltada para o cooperado, assim como todos outros fatores analisados, é considerado de fundamental importância para a sustentabilidade de ambos os empreendimentos (cooperativas e empreendimentos produtivos). Na pesquisa não foi estabelecido peso diferenciado para os fatores de avaliação uma vez que as variáveis estudadas têm peso equivalente, no entanto, com relação à gestão, pequenas ações podem ser implementadas na prestação de serviços levando a melhores resultados na relação entre os partícipes.

### **Cadastro de cooperados**

A pesquisa iniciou-se através dos instrumentos de registro e controle de documentos e informações dos cooperados. O estudo revelou que todas as cooperativas dispõem de banco de dados satisfatoriamente estruturados com informações relativas aos aspectos pessoais de seus cooperados.

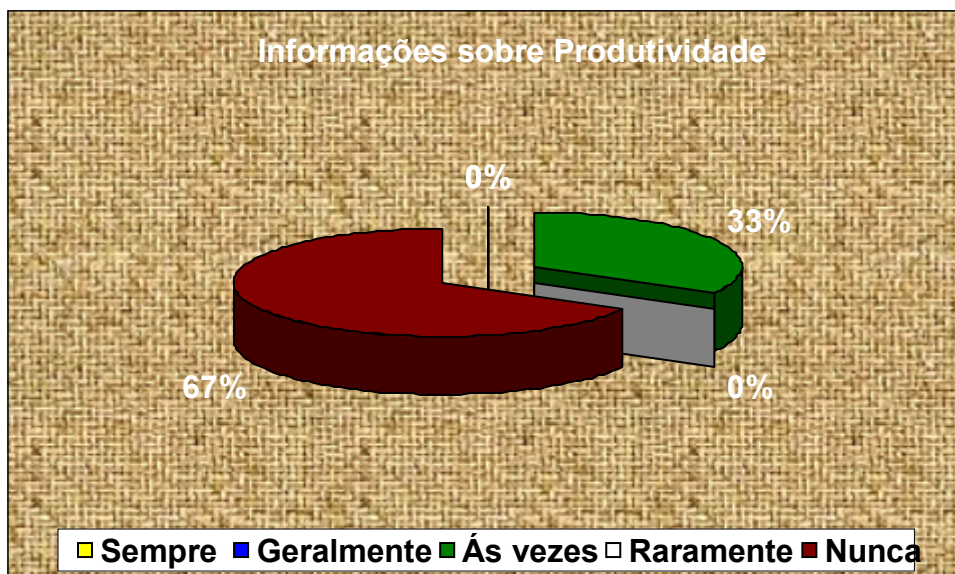
### **Informações estruturais das propriedades**

Nenhuma cooperativa reúne os dados sobre o tamanho das propriedades dos cooperados, bem como da área destinada ao cultivo de café (tamanho da cultura),

apesar da importância deles para que possam estimar e planejar ações futuras relacionadas à produção e comercialização de safras.

### Produtividade

A pesquisa revelou que a produtividade dos empreendimentos é de conhecimento apenas de algumas unidades, conforme revela a ilustração 7.23.



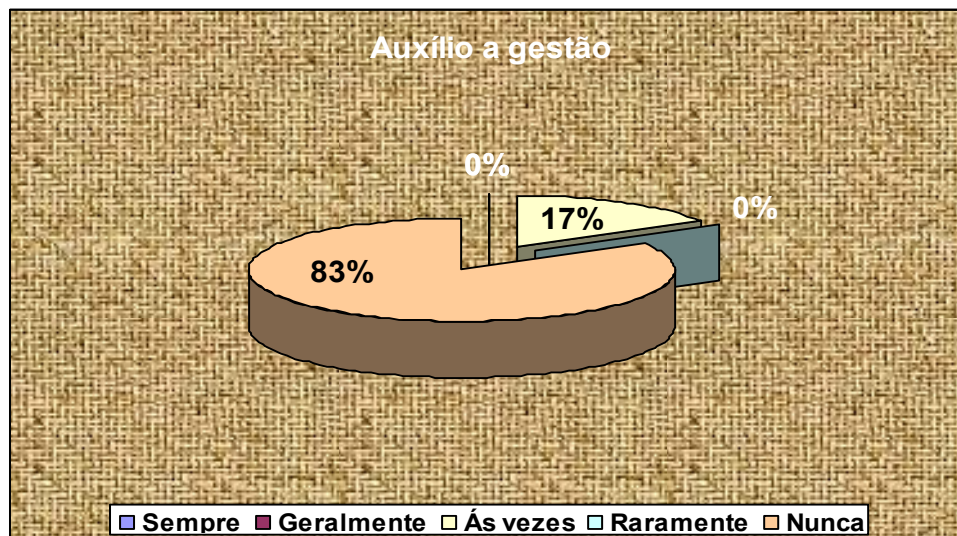
**Ilustração 7.23** Gráfico de informações sobre produtividade.

Esse aspecto da pesquisa é observado apenas junto a C.3 e C.2, ainda que em caráter eventual.

### Apoio ao processo de gestão

A pesquisa procurou identificar o apoio prestado pelas cooperativas na orientação aos cooperados sobre gestão dos empreendimentos envolvendo controle financeiro, legislação trabalhista, administração de recursos, armazenamento adequado de insumos agrícolas e outros. A ilustração 7.24 revela esse aspecto da pesquisa.



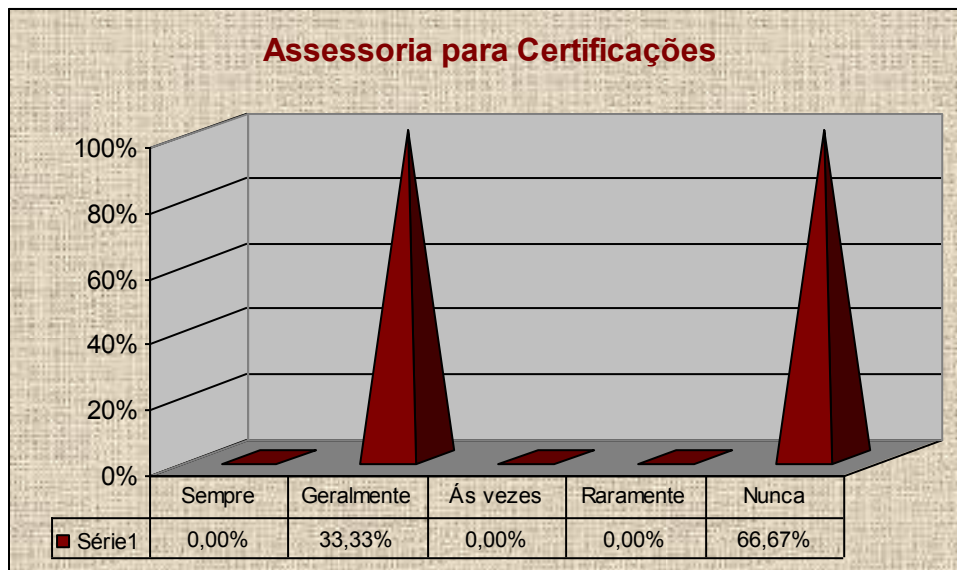


**Ilustração 7.24** Gráfico apoio à gestão dos empreendimentos

A pesquisa revelou que a maioria absoluta as cooperativas (83%) não presta esse tipo elementar de serviço a seus cooperados, e apenas a C.4 às vezes o faz.

### **Assessoria a certificações**

Os serviços de assessoria para certificações do café para exploração de mercados diferenciados é um importante fator motivador para a produção de café com melhores atributos, resultando em qualidade e melhor precificação. As unidades C.1 e C.3 geralmente oferecem esses serviços, sendo que a C.3 comercializa com o mercado internacional e mercado justo. Já na unidade C.1, esse serviço é realizado porque ela destina parte da produção de seus cooperados para a C.3, e essa produção deve estar adequada as normas de mercado a que a C.3 opera. A ilustração 7.25 apresenta esse aspecto.

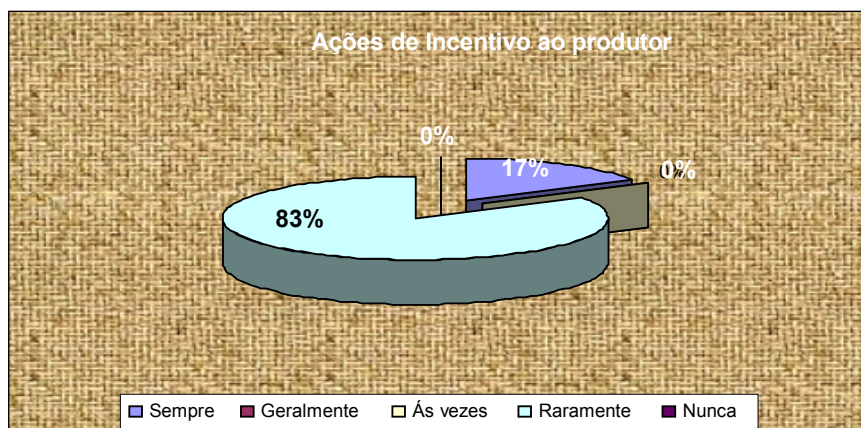


**Ilustração 7.25** Gráfico assessoria para certificações.

A pesquisa revelou que as unidades C.2, C.4, C.5 e C.6 não oferecem esses serviços aos seus cooperados.

### Interação com os cooperados

A pesquisa procurou identificar a atuação das cooperativas para manter e melhorar o nível de fidelização de seus cooperados. A ilustração 7.26 mostra esse aspecto da pesquisa.

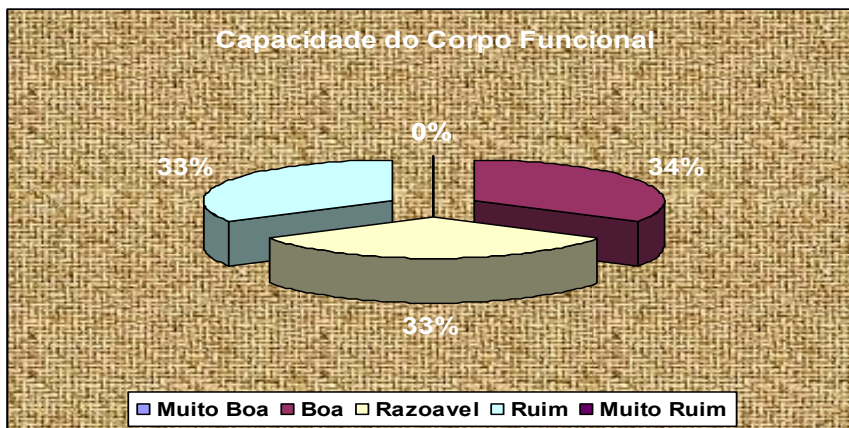


**Ilustração 7.26** Gráfico incentivos aos cooperados.

A pesquisa revelou que as cooperativas promovem ações de participação e fidelização do cooperado, através de concursos para premiações dos melhores cafés (incentivo a qualidade e integração), como também confraternizações com seus cooperados.

### Capacitação técnica

A pesquisa verificou o nível de capacitação do corpo técnico das cooperativas para dar suporte aos seus cooperados. A ilustração 7.27 revela esse aspecto da pesquisa.

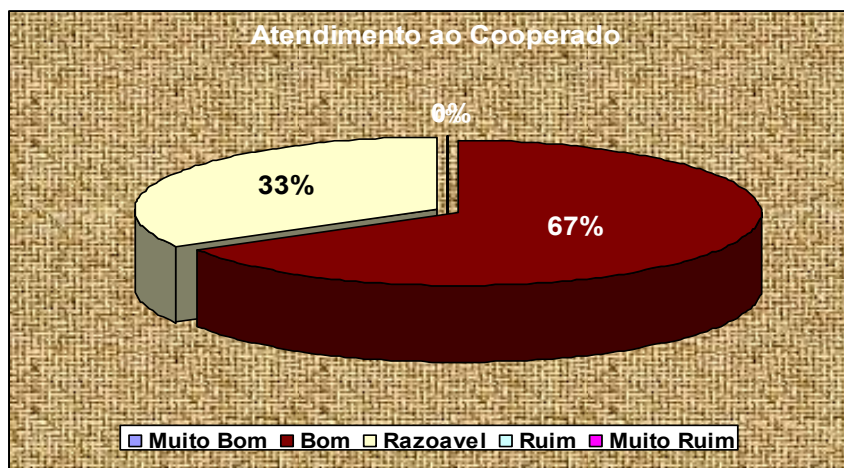


**Ilustração 7.27** Gráfico nível de capacitação das cooperativas

A pesquisa revelou que a maioria das cooperativas considera seu quadro funcional devidamente capacitado para atender a demanda de seus cooperados.

### Atendimento ao cooperado

O grau de atendimento ao cooperado investigado pela pesquisa está revelado na ilustração 7.28.



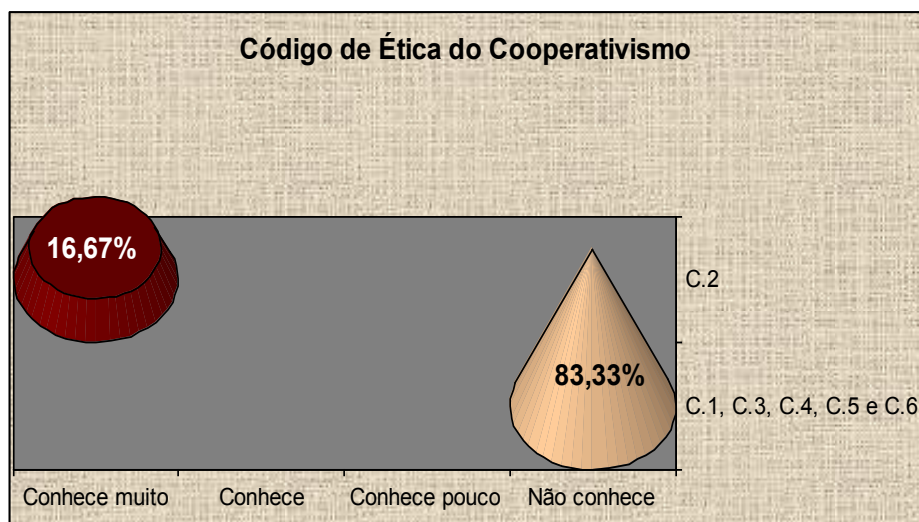
**Ilustração 7.28** Gráfico atendimento ao cooperado.

A pesquisa revelou que as cooperativas consideram satisfatório o grau de atendimento de seus cooperados.



### Conhecimento e prática de Código de Ética

Essa premissa relacionada ao conhecimento e prática do código de ética do cooperativismo pelos dirigentes das unidades pesquisadas está revelada na ilustração 7.29.



**Ilustração 7.29** Gráfico código de ética do cooperativismo

A pesquisa revelou que a maioria absoluta dos entrevistados (83,33%), sequer conhece o código de ética do cooperativismo. Isso indica que essas unidades precisam dar maior atenção a esse aspecto como forma de estabelecer um melhor grau de confiança nas suas relações institucionais.

### 7.3 Análise do Desempenho das Unidades Cooperativistas

As questões que corroboram a resposta ao problema da pesquisa foram tabuladas e analisadas quantitativamente levando-se em conta os pesos de 1 a 5 da escala de Likert, com elevação ascendente ao grau de importância, conforme o que se apresenta:

$$C = nqt.p$$

Onde:

C = contribuição

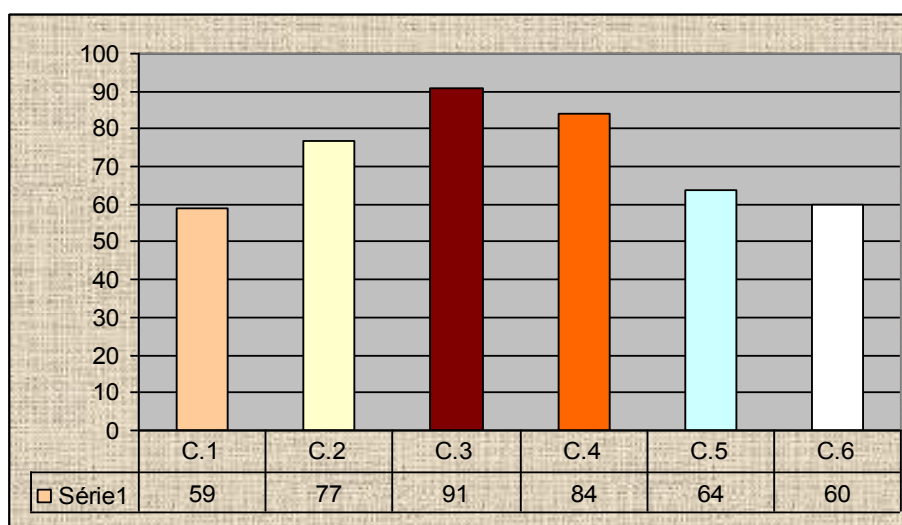
nqt = número total de variáveis

p = peso na escala Lickert

As expressões constantes do questionário da pesquisa para as alternativas de respostas foram adaptadas da escala de Lickert, com as seguintes equivalências aos termos comuns da escala: **Sempre, ou alta contribuição (completa aprovação); Geralmente, ou média alta contribuição (aprovação); Às vezes, ou média contribuição (neutralidade); Raramente, ou média baixa contribuição (desaprovação incompleta) e Nunca, ou nula contribuição (desaprovação).**

Assim apresenta-se a seguinte pontuação máxima para o conjunto de todas as variáveis que buscam medir o desempenho das unidades investigadas:

- Alta contribuição = 27 questões x 5 pontos = 135 pontos
- Média alta contribuição = 27 questões x 4 = 108 pontos
- Média contribuição = 27 questões x 3 = 81 pontos
- Média baixa contribuição = 27 questões x 2 = 54 pontos
- Nula contribuição = 27 questões x 1 = 27 pontos



**Ilustração 7.30** Gráfico desempenho geral das cooperativas

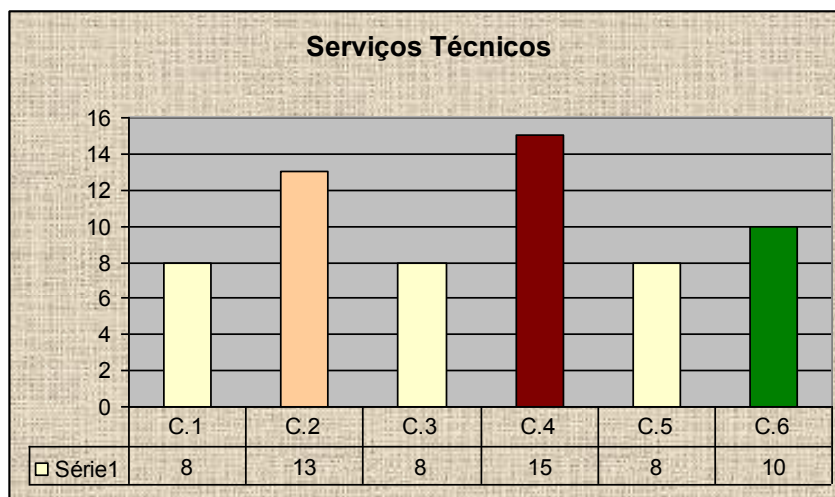
A média geral das cooperativas foi de 72,5 pontos, o que equivale a uma contribuição classificada na categoria **média contribuição**.

### **Análise por Grupo de Variáveis**

Utilizando-se a mesma metodologia, foi possível definir o nível de contribuição das cooperativas em cada um dos aspectos (grupos de variáveis) da pesquisa. As análises dos resultados para cada grupo de variáveis são apresentadas a seguir

### Grupo I - Serviços Técnicos

A pesquisa revelou que, nesse aspecto, a cooperativa que apresentou maior pontuação foi a unidade C.4 (Ilustração 7.31), que alcançou 15 pontos, de um limite máximo de 20, equivalendo-se, portanto, a uma contribuição classificada na categoria **média alta**.

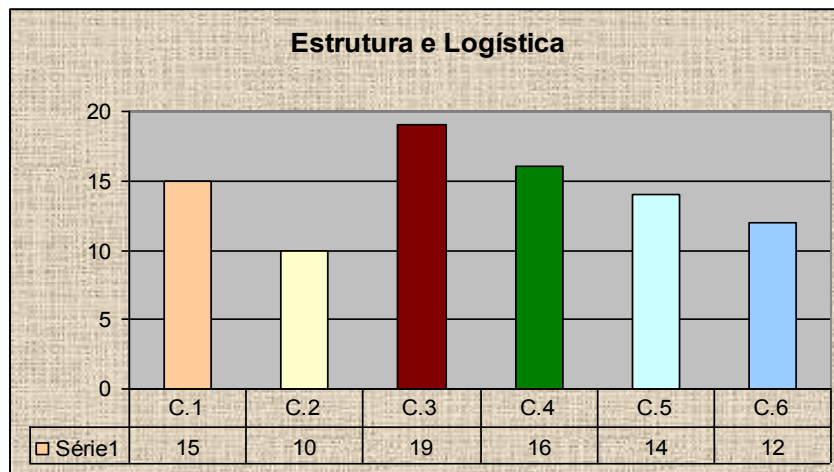


**Ilustração 7.31** Gráfico grupo de serviços técnicos.

A média geral de contribuição das cooperativas foi de 10,33 pontos, o que representa uma contribuição classificada na categoria **média baixa**.

### Grupo II - Estrutura e Logística

Nesse aspecto da pesquisa, onde a pontuação máxima a ser alcançada também seria 20 pontos, a cooperativa que apresentou maior pontuação foi a unidade C.3 (Ilustração 7.32), com 19 pontos, classificando-se na categoria de **alta contribuição**.

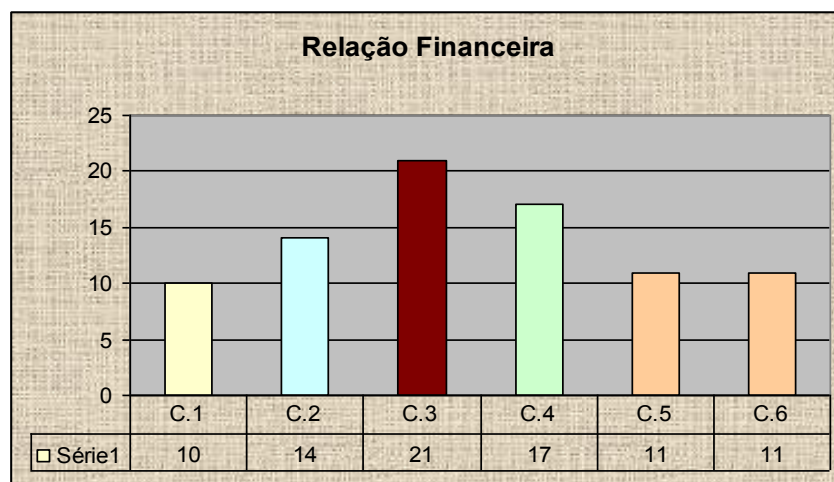


**Ilustração 7.32** Gráfico grupo de estrutura e logística.

A média geral de contribuição das cooperativas nesse aspecto foi de 14,33 pontos, o que representa uma classificação equivalente à **média contribuição**.

### Grupo III - Relação Financeira

Nesse aspecto da pesquisa, a cooperativa que apresentou maior pontuação foi também a unidade C.3 (Ilustração 7.33), alcançando 21 pontos, de um limite máximo de 25, equivalendo a uma classificada como **alta contribuição**.

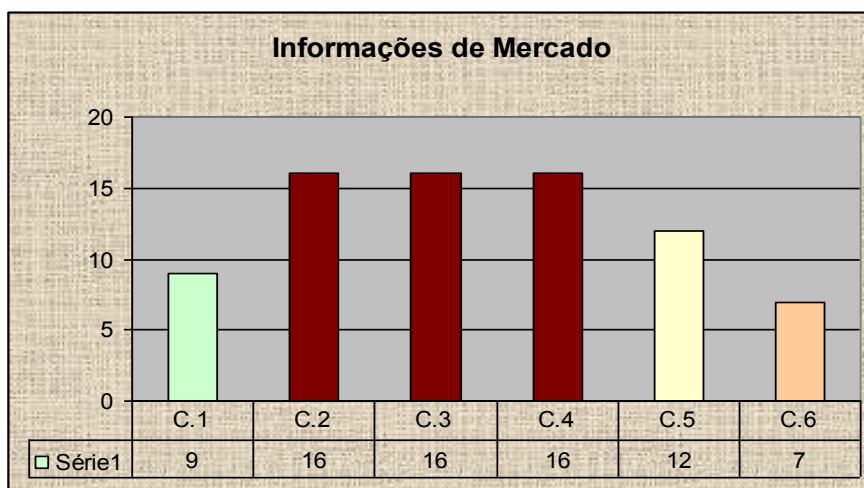


**Ilustração 7.33** Gráfico grupo de relação financeira.

A média geral das cooperativas é de 14 pontos, o que equivale a uma classificação como **média contribuição**.

### Grupo IV - Informações de Mercado

Nesse aspecto da pesquisa, onde o escore máximo seria 20 pontos, as cooperativas que apresentaram maior pontuação foram as unidades C.2, C.3 e C.4 (ilustração 7.34), com 16 pontos cada, equivalendo a uma classificação como **média alta contribuição**.

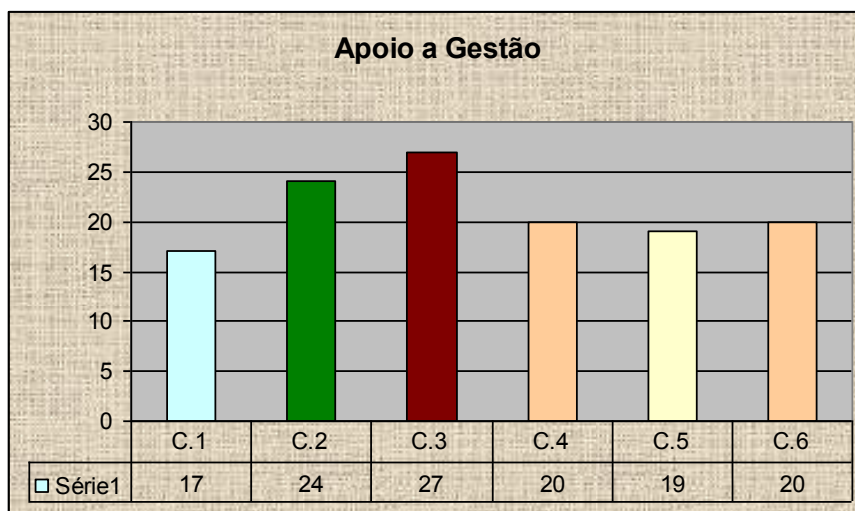


**Ilustração 7.34** Gráfico grupo de informações de mercado.

A média geral das cooperativas é de 12,66 pontos, o que representa uma classificação equivalente à **média contribuição**.

### Grupo V - Apoio a Gestão

Nesse aspecto da pesquisa, a cooperativa que apresentou melhor desempenho foi a unidade C.3, com 27 pontos, de um máximo de 45, equivalendo, portanto, a uma classificação de **média contribuição**.



**Ilustração 7.35** Gráfico grupo de apoio a gestão.

Nesse quesito, a média geral das cooperativas foi de 21,16 pontos, o que significa uma classificação de **média baixa contribuição**.

## CAPÍTULO 8 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 8.1 Conclusões

As cooperativas de café do estado de Rondônia são fruto da migração do modelo associativista, inviabilizado por não poder comercializar a produção, que migrou para o modelo cooperativista. Constituídas por agricultores migrantes de outras regiões da união, principalmente, Espírito Santo e Paraná, que exploram pequenas propriedades rurais, enquadrados na agricultura familiar, essas organizações têm sido utilizadas pelos cooperados e dirigentes, em sua grande maioria, para comercialização da safra, não havendo a exploração de todo o potencial que esse tipo de organização pode oferecer, tal fato se dá, argumentam os responsáveis, por estarem em processo de adequação ao novo modelo, e também pela limitação dos recursos financeiros necessários para promover maior desenvolvimento e oferta de serviços.

A pesquisa revelou que a maioria dos fatores considerados essenciais a sustentabilidade econômica dos empreendimentos produtivos estão presentes nas atividades de apoio prestadas pelas cooperativas, porém, manifestamente abaixo dos níveis necessários.

Os serviços de apoio técnico, essenciais para a produção de café de qualidade, que vai do uso adequado de insumos a exploração otimizada dos recursos naturais, não são oferecidos pela maioria das cooperativas, e aquelas que o oferecem não o faz de maneira satisfatória (contribuição média baixa).

O apoio estrutural e logístico, bem como as informações de mercado, são oferecidos dentro de um padrão aceitável (contribuição média). Esse conjunto de fatores contribui para o fortalecimento da relação cooperativista, além de reduzir custos e oferecer melhores oportunidades do mercado através dos canais de informação.

Por outro lado, a relação financeira, essencial para o fortalecimento do pequeno produtor, vez que dificulta a ação do atravessador, não atende as necessidades dos cooperados. Essa limitação se dá tanto pela falta de recursos financeiros das cooperativas, como também pela pequena capacidade do corpo

funcional para elaboração de projetos voltados as linhas de crédito e convênios de outros agentes.

No quesito gestão, os serviços oferecidos estão oferecidos aquém do necessário, evidenciando mais uma vez a limitação do corpo funcional e diretivo das cooperativas.

Por fim, a pesquisa permitiu concluir que as cooperativas de cafeicultores de Rondônia desenvolvem suas atividades de apoio à sustentabilidade econômica dos empreendimentos produtivos no nível de **média baixa contribuição**.

## 8.2 Contribuições da pesquisa

Para que a sustentabilidade econômica dos empreendimentos produtivos possa se consolidar sugere-se, a título de contribuição:

- I. Investimentos na capacitação de dirigentes e cooperados para a gestão eficiente cooperativista, congruindo os aspectos sócio-econômicos do segmento;
- II. Assistência técnica no campo através de parcerias com órgãos da administração pública, tais como Embrapa-RO, Emater e Seapes, bem como junto a organizações não governamentais que atuam no campo;
- III. Desenvolvimento de projetos para facilitar acesso ao crédito para financiamento da produção; conversão de produção para exploração de nichos especiais (adequações e certificações) e investimento na melhoria da infra-estrutura e logísticas;
- IV. Formação de banco de dados com informações estruturais do setor;
- V. Acompanhamento e ação junto as ações governamentais que influenciam o setor;
- VI. Elaboração de planejamento estratégico, traçando ações para o curto, médio e longo prazo;
- VII. Investimento na agregação de valor da produção, através do beneficiamento, torrefação, moagem e comercialização com o desenvolvimento e exploração de marca própria (já sendo realizado pela C.3).



A ilustração 8.1. resume a tríade dos aspectos da sustentabilidade econômica da cafeicultura.



**Fonte:** Elaborado pela autora

**Ilustração 8.1.** ilustração tríade da sustentabilidade da cafeicultura rondoniense.

Esse conjunto de ações contribuirá para o fortalecimento das organizações produtivas, promovendo melhores resultados operacionais, que podem levar a maior fidelização dos cooperados e, conseqüentemente, melhores condições de negociação e gestão, fundamentais para a sustentabilidade dos empreendimentos.



## REFERÊNCIAS

ABIC - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE CAFÉ. Norma de Sustentabilidade para a Cadeia do Café – Cafés Sustentáveis do Brasil. São Paulo: ABIC, 2008.

\_\_\_\_\_. Café brasileiro. Disponível em: < <http://www.abic.com.br/noticias.html> >. Acesso em 21 ago. 2007.

\_\_\_\_\_. Programa cafés sustentáveis do Brasil: uma iniciativa para estimular a sustentabilidade no café, com qualidade e certificação. Disponível em: < <http://abic.com.br/sustenta.html>. Acesso em: 10 dez. 2007.

\_\_\_\_\_. Rondônia espera novo ciclo de crescimento do café. Disponível em: <[http://www.abic.com.br/asp/noticias\\_noticia.asp?cod=4084](http://www.abic.com.br/asp/noticias_noticia.asp?cod=4084). Acesso em 25 nov. 2006.

ABICS - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE CAFÉ SOLÚVEL. Desempenho das exportações brasileiras de café solúvel em 2006 e perspectivas para 2007. Disponível em: <<http://www.abics.com.br/relatorios/dodirex1-desempenho2006-perspectivas2007.pdf>. Acesso em 07 ago. 2008.

\_\_\_\_\_. Reflexão a economia cafeeira. Disponível em: <<http://www.abics.com.br/relatorios/dodirex2-reflexao-economia-cafeeira.pdf>>. Acesso em: 07 ago. 2008.

ALEXANDRATOS, Nikos. *World agriculture: towards 2.010*. Chichester: FAO, 1995

ANDRADE, Rui Otávio B.; AMBONI, Nério. Teoria Geral da Administração: das origens às perspectivas contemporâneas. São Paulo: M. Books, 2007.

ARAÚJO, Massilon J. Fundamentos de Agronegócios. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

BATALHA, Mário Otávio (Coord.). Gestão Agroindustrial. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Gestão do Agribusiness Cooperativo. In: BATALHA, Mário Otávio (Coord.). Gestão agroindustrial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. Agronegócio cooperativo. In: BATALHA, Mário O. (Org.). BATALHA, Mário Otávio (Coord.). Gestão agroindustrial. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. Estratégias e cooperativas agropecuárias: um ensaio analítico. In: BRAGA, Marcelo José; REIS, Brício dos Santos (Org). Agronegócio cooperativo – reestruturação e estratégias. Viçosa: UFV, 2002.

\_\_\_\_\_. *Agronegócio Cooperativo*. In: BATALHA, Mário O. (Coord.). *Gestão Agroindustrial*. 3 ed. Vol. I. São Paulo: Atlas, 2007.

BMF&BOVESPA - BOLSA DE VALORES DE SÃO PAULO. Indicador CEPEA/ESALQ. Disponível em: <<http://www.bmf.com.br/portal/pages/clearing1/Derivativos/agropecuarios/agropecuarios.asp>>. Acesso em: 22 ago. 2008.

\_\_\_\_\_. Boletim, Agronegócios e Contratos. Disponível em: <[www.bmf.com.br](http://www.bmf.com.br)>. Acesso em: 22 dez. 2007.

BRASIL. Lei nº 5.764, de 16 de dezembro 1971, parcialmente alterada pela Lei nº 6.981, de 30 de março de 1982. Rege a política nacional de cooperativismo e instituiu o regime jurídico das cooperativas em território brasileiro. In: *Diário Oficial da União*, Brasília, p. 10354, 16 dez. 1971.

CAFÉ POINT. *Vietnã busca aumentar a competitividade de seu café*. Disponível em: <<http://www.cafepoint.com.br/?noticialID=47886&actA=7&areaID=26&secaoID=47>>. Acesso em: 09 set. 2008.

CALLADO, Antônio André C. (Org.). *Agronegócio*. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

\_\_\_\_\_. *Teoria Geral da Administração*. 6 ed. Vol I. São Paulo: Campus, 2001.

CHIZZOTTI, Antonio. *Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais*. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

COBRA, Marcos. *Administração Estratégica do Mercado*. São Paulo: Atlas, 1991.

CONAB - COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO. *Custos de produção estimado: café*. Disponível em: <<http://www.conab.gov.br>>. Acesso em 08 set. 2008.

\_\_\_\_\_. *Relatório Anual de Acompanhamento da Safra Brasileira de Café: Safra 2007/2008*. Disponível em: <[http://www.agricultura.gov.br/pls/portal/docs/PAGE/MAPA/SERVICOS/PORTAL\\_AGRONEGOCIO\\_CAFE/COPY\\_OF\\_PORT\\_AGRO\\_CAFE\\_SAFRA1/4%AA%20PREVIS%C3O%20SAFRA%202007-2008\\_0.PDF](http://www.agricultura.gov.br/pls/portal/docs/PAGE/MAPA/SERVICOS/PORTAL_AGRONEGOCIO_CAFE/COPY_OF_PORT_AGRO_CAFE_SAFRA1/4%AA%20PREVIS%C3O%20SAFRA%202007-2008_0.PDF)>. Acesso em 23 mar. 2008.

\_\_\_\_\_. *Produção cafeeira rondoniense*. Disponível em: <<http://www.conab.gov.br/centro.asp?aPAG=50>>. Acesso em 22 set. 2007.

\_\_\_\_\_. *Produção cafeeira rondoniense*. Disponível em: <<http://www.conab.gov.br/centro.asp?aPAG=50>>. Acesso em 22 mar. 2008.

CONEJERO, Marco Antônio; CALDEIRA, Marina Aluisio; NEVES, Marcos F. *Fair Trade: O que é, Dimensões, e como se Habilitar para Capturar Valor*. NEVES, Marcos F. (Coord.). In: *Agronegócios & Desenvolvimento Sustentável: uma agenda*

para a liderança mundial na produção de alimentos e bioenergia. São Paulo: Atlas/PENSA, 2007.

\_\_\_\_\_; SERRA, Letícia; NEVES, Marcos F. *Produtos Orgânicos: o que é, dimensões e como se habilitar*. NEVES, Marcos F. (Coord.). In: *Agronegócios & Desenvolvimento Sustentável: uma agenda para a liderança mundial na produção de alimentos e bioenergia*. São Paulo: Atlas/PENSA, 2007.

COOXUPÉ - COOPERATIVA REGIONAL DE CAFEICULTORES EM GUAXUPE LTDA. Origem da Cooxupé. Disponível em: <<https://www.cooxupe.com.br/institucional/>>. Acesso em 07 ago. 2008.

CORTEZ, José Guilherme. *A qualidade do café Robusta*. In: Seminário Perspectivas da cultura do café na Amazônia. 2000, Ji-Paraná. *Anais*. Porto Velho: Embrapa Rondônia, 2000. 37-39.

COSTA, José Nilton M. *A pesquisa e o desenvolvimento da cafeicultura na região Amazônica*. In: Seminário Perspectivas da cultura do café na Amazônia. 2000, Ji-Paraná. *Anais*. Porto Velho: Embrapa Rondônia, 2000. 41-49.

EMATER - ASSOCIAÇÃO DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL DO ESTADO DE RONDÔNIA. *Preços do café robusta em Rondônia*. Disponível em: <<http://www.emater-rondonia.com.br/pap1994.htm>>. Acesso em: 22 jul. 2008.

EMBRAPA - EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. *O mercado de café orgânico*. Disponível em: <[http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Cafe/CafeOrganico\\_2ed/mercado.htm](http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Cafe/CafeOrganico_2ed/mercado.htm)>. Acesso em: 22 mai 2008.

\_\_\_\_\_. *Certificação e comercialização de café orgânico*. Disponível em: <[http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Cafe/CafeOrganico\\_2ed/certificacao.htm](http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Cafe/CafeOrganico_2ed/certificacao.htm)>. Acesso em: 22 mai 2008.

\_\_\_\_\_. *CAFÉ. Gestão de Pesquisa*. Disponível em: <[http://www22.sede.embrapa.br/cafe/outros/arq\\_Relat\\_Gestao/2004\\_2007/PD\\_GPesquisa.pdf](http://www22.sede.embrapa.br/cafe/outros/arq_Relat_Gestao/2004_2007/PD_GPesquisa.pdf)>. Acesso em: 22 mai 2008.

\_\_\_\_\_. *RONDÔNIA. Colheita de Café em Rondônia*. Disponível em: <<http://www.cpafrro.embrapa.br/colheidadecaféemrondôniaembrapafazrecomendações.htm>>. Acesso em 13 set. 2007.

\_\_\_\_\_. *Café*. Disponível em: <<http://www.cpafrro.embrapa.br/embrapa/Prioridad/cafe.htm>>. Acesso em 10 nov. 2007.

\_\_\_\_\_. *O café da Amazônia*. Porto Velho: Embrapa Rondônia, 2006.

\_\_\_\_\_. *Anais do Seminário "Perspectivas da cultura do café na Amazônia"*. Porto Velho: Embrapa Rondônia, 2000.

\_\_\_\_\_. *Recepa e diferentes manejos na recuperação de cafezal decadente em Presidente Médici, Rondônia*. Comunicado técnico nº 176. Porto Velho: Embrapa Rondônia, junho de 1999, p. 1-5.

FERREIRA, Victor Cláudio P. et al. *Modelos de Gestão*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

GARVIN, David A. *Gerenciando a Qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRANER, E. A & GODOY, Junior. *Culturas da Fazenda Brasileira*. São Paulo: Melhoramentos, 1967.

HAVE, Steven et. al. *Modelos de Gestão: o que são e quando devem ser usados*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

HEMERLY, Francisco X. *Cadeia produtiva do café no Estado de São Paulo: possibilidades de melhoria de sua competitividade no segmento agrícola*. Disponível em: <<http://libdigi.unicamp.br/document/?code=vtls000212293>>. Acesso em 22 mar 2007.

JURAN, J. M; GRZYNA, Frank M. *Controle de qualidade: componentes básicos da função qualidade*. vol. II. São Paulo: McGraw-Hill/Makron, 1991.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

\_\_\_\_\_. *Administração de marketing*. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_; ARMSTRONG. *Princípios de Marketing*. 9. ed. São Paulo: PRENTICE Hall. 2004.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina A. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina A.. *Técnicas de Pesquisa*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LIMA, Evaldo. *Rondônia: chuvas atrasam a colheita do conilon*. Disponível em: <<http://www.cafepoint.com.br/?noticialID=44706&actA=7&arealID=26&secaoID=47>>. Acesso em: 22 mai 2008.

LIMA NETO, Arnor. *As cooperativas de trabalho como forma de intermediação de mão-de-obra e causa de subtração de direito dos trabalhadores intermediados*. Dissertação de Mestrado apresentada ao programa de Pós-graduação em Direito da

Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Centro de Ciências Jurídicas. Curitiba: PUC/PR, 2003.

MALAVOLTA, F; et al. *Nutrição mineral e adubação de plantas cultivadas*. São Paulo: Pioneira, 1974.

MAPA - MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. *Informe estatístico do café julho 2008*. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/agronegociocafe>>. Acesso em 24 ago. 2008.

\_\_\_\_\_. *Relatório Safra Café 2007/2008*. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/agronegociocafe>>. Acesso em 24 mar. 2008.

\_\_\_\_\_. *Situação da produção orgânica 2006*. Disponível em: <[http://www.agricultura.gov.br/pls/portal/docs/PAGE/MAPA/MENU\\_LATERAL/AGRICULTURA\\_PECUARIA/PRODUTOS\\_ORGANICOS/AO\\_DADOS\\_ESTADISTICAS/SITUA%C7%C3O%20DA%20PRODU%C7%C3O%20ORG%C2NICA%202006.PDF](http://www.agricultura.gov.br/pls/portal/docs/PAGE/MAPA/MENU_LATERAL/AGRICULTURA_PECUARIA/PRODUTOS_ORGANICOS/AO_DADOS_ESTADISTICAS/SITUA%C7%C3O%20DA%20PRODU%C7%C3O%20ORG%C2NICA%202006.PDF)>. Acesso em 24 mar. 2008.

\_\_\_\_\_. *Exportações do agronegócio brasileiro: ranking por valores de 2007*. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/agronegociocafe>>. Acesso em 24 mar 2008.

\_\_\_\_\_. *Qualidade no agronegócio*. Disponível em: <<http://www.brazilianfruit.org>>. Acesso em 22 mar. 2008.

\_\_\_\_\_. *Certificação: Alimentos Seguros*. Disponível em: <[www.agricultura.gov.br/pls/portal/url/ITEM/24F4CEBAFC34D94BE040A8C07502342D](http://www.agricultura.gov.br/pls/portal/url/ITEM/24F4CEBAFC34D94BE040A8C07502342D)>. Acesso em: 22 dez. 2007.

\_\_\_\_\_. *Estrutura do DENACOOOP*. Disponível em: <[http://www.agricultura.gov.br/portal/page?\\_pageid=33,977608&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://www.agricultura.gov.br/portal/page?_pageid=33,977608&_dad=portal&_schema=PORTAL)>. Acesso em: 22 dez. 2007.

\_\_\_\_\_. *Informe estatístico do café*. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/agronegociocafe>>. Acesso em 24 mar 2008.

MATIELLO, J. B. *Café conilon: como plantar, tratar, colher, preparar e vender*. Rio de Janeiro: MM Produções Gráficas, 1998.

MAUAD, Marcelo José L. *Cooperativas de trabalho: sua relação com o direito do trabalho*. 2. ed. São Paulo: LTR, 2001.

MAZZOTTI, Alves, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. *O método nas ciências naturais e sociais*. São Paulo: Pioneira, 1998.

MENDONÇA, José Xavier C. *Tratado de direito comercial brasileiro*. Campinas: Bookseller, 2001.

MIARELLI, Maurício. *Uma vitória da cafeicultura brasileira*. Disponível em: <<http://www.cnc.org.br/marauriciomiarelli>>. Acesso em 18 de nov. 2007.

MISI, Márcia. *Cooperativas de trabalho: direito do trabalho e transformação social no Brasil*. São Paulo: LTR, 2000.

MOREIRA, Cássio F. *Caracterização de sistemas de café orgânico sombreado e a pleno sol no sul de Minas Gerais*. Tese de dissertação, apresentada à Escola Superior de Agricultura “Luiz Queiroz”, Universidade de São Paulo, Novembro de 2003. Disponível em: < <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/91/91131/tde-29072004-155514/>>. Acesso em: 22 ago. 2008.

NACIF, Antônio de Pádua. *Consórcio Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento do Café*. In: Seminário Perspectivas da cultura do café na Amazônia, 2000, Porto Velho. Anais do Seminário Perspectivas da cultura do café na Amazônia. Porto Velho: Embrapa Rondônia, 2000.

NASSAR, André M. *Certificação no Agribusiness*. Décio Zylbersztajn, Roberto Fava Scare (organizadores). In: *Gestão da qualidade no agribusiness: estudos de casos*. São Paulo: Atlas, 2003.

NEVES, Marcos Fava (Coord.). *Agronegócios & Desenvolvimento Sustentável: uma agenda para a liderança mundial na produção de alimentos e bioenergia*. São Paulo: Atlas/PENSA, 2007.

NORMANN, Richard. *Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços*. São Paulo: Atlas, 1993.

OCB - ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. *O Cooperativismo Brasileiro: “Uma História”*. Brasília: Br Comunicação e Marketing, 2004.

\_\_\_\_\_. *Cooperativismo*. Disponível em: <[http://www.portaldocooperativismo.org.br/sescoop/cooperativismo/estrutura\\_cooperativismo.asp#historia](http://www.portaldocooperativismo.org.br/sescoop/cooperativismo/estrutura_cooperativismo.asp#historia)>. Acesso em: 22 dez. 2007.

\_\_\_\_\_. *Panorama do cooperativismo no Brasil: censo, exportações e faturamento*. INFOTEC: Informativo Técnico do Sistema OCB. nº. 13. Disponível em: <<http://www.brasilcooperativo.coop.br>>. Acesso em: 20 fev. 2008

OIC - ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO CAFÉ. *Relatório sobre o mercado cafeeiro: fevereiro de 2008*. Disponível em: <[http://www.agricultura.gov.br/pls/portal/docs/PAGE/MAPA/SERVICOS/PORTAL\\_AGRONEGOCIO\\_CAFE/PORT\\_AGRO\\_CAFE\\_OIC/RELAT%D3RIO%20DO%20MERCADO%20CAFEEIRO%20-%20FEVEREIRO%202008\\_0.PDF](http://www.agricultura.gov.br/pls/portal/docs/PAGE/MAPA/SERVICOS/PORTAL_AGRONEGOCIO_CAFE/PORT_AGRO_CAFE_OIC/RELAT%D3RIO%20DO%20MERCADO%20CAFEEIRO%20-%20FEVEREIRO%202008_0.PDF)>. Acesso em: 14 março 2008.

\_\_\_\_\_. *Revisão dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio em 14 -16 de setembro de 2005*. Disponível em: <<http://www.ico.org/documents/ed1966p.pdf#search=%22OIC%22>>. Acesso em: 22 out. 2007.

OLIVEIRA, Marco A . *A descoberta do cliente: em busca de um jeito brasileiro de prestar serviços*. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1994.

OLIVEIRA, Otávio J. (org.). *Gestão da Qualidade – Tópicos avançados*. São Paulo: Pioneira, 2004.

OLIVEIRA, Dijalma de Pinho R. M. *Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática*. São Paulo: Atlas, 2006.

ONU - ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. *Our common future*. Disponível em: < <http://www.un.org/esa/sustdev>. Acesso em: 22 abr. 2008.

\_\_\_\_\_. *Desenvolvimento sustentável*. Brasília: ONU, 1987.

PALMIERI, Roberto H. *Impactos socioambientais da certificação Rainforest Alliance em fazendas produtoras de café no Brasil*. Universidade de São Paulo, 2008. Dissertação (Mestrado em Ecologia Aplicada), Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Centro de Energia Nuclear na Agricultura,. . Piracicaba: USP, 2008

PARISI, Claudio; NOBRE, Waldir de Jesus. *Eventos, Gestão e Modelos de Decisão*. In: CATELLI, Armando (coord.). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica*. GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PINHO, Diva B. *Dicionário de cooperativismo: doutrina, fatos gerais e legislação brasileira*. 2. ed. São Paulo: USP, 1962.

\_\_\_\_\_. *O cooperativismo no Brasil*. São Paulo: Saraiva, 2003.

POLÔNIO, Wilson Alves. *Manual das Sociedades Cooperativas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

REALE, Ebe. *Café*. Rio de Janeiro: AC&M, 1988.

REVISTA CAFEICULTURA. *Perfil do Agronegócio Cafés do Brasil – 2008*. Disponível em: <<http://www.revistacafeicultura.com.br>. Acesso em 05 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. *A safra 2005/2006 do café de Rondônia está chegando ao consumidor*. Disponível em: <<http://www.revistacafeicultura.com.br/index.php?tipo=ler&mat=7285>>. Acesso em 05 jul. 2006.

RICHARDSON, Roberto J. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROBLES, Antônio Jr.; BONELLI, Valério Vitor. *Gestão da qualidade e do meio ambiente: enfoque econômico, financeiro e patrimonial*. São Paulo: Atlas, 2006.



ROCHA, Ângela da; CHRISTENSEN, Carl. *Marketing: teoria e prática no Brasil*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROMEIRO, A. R.; SALLES FILHO, S.L. *Dinâmica de inovações sob restrição ambiental*. In: ROMEIRO, A.R.; REYDON, B.P.; LEONARDI, M.L.A. (Org.). *Economia do meio ambiente: temas, políticas e a gestão de espaços regionais*. Campinas: Unicamp/IE, 1997. p. 83-122.

SAES, Maria Sylvia M. *A racionalidade econômica da regulamentação no mercado brasileiro de café*. São Paulo, Annablume, 1997

\_\_\_\_\_.; FARINA, E. M. M. Q. , *O agribusiness do Café no Brasil*. São Paulo: PENSA/Milkbiss, 1999.

SAES, Maria Sylvia M.; MIRANDA, Bruno Varella. *De onde vem o melhor café do mundo?* Disponível em: <<http://www.cafepoint.com.br/?noticialID=38189&actA=7&areaID=26&secaoID=64>>. Acesso em: 22 out 2007.

SANTO, Benedito Rosa do Espírito. *Os caminhos da agricultura brasileira*. 2. ed. São Paulo: Evoluir, 2001.

SANTOS, Antônio Raimundo et al. *Gestão do Conhecimento, uma estratégia empresarial*. Disponível em:<<http://www.serpro.gov.br>>. Acesso em: 22 nov. 2007.

SEAPES - SECRETARIA DE ESTADO DA AGRICULTURA, PRODUÇÃO E DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL DE RONDÔNIA. *Relatório Anual 2005*. Disponível em: <http://www.seapes.ro.gov.br/Downloads/download.html>. Acesso em 14 de jun. 2006.

\_\_\_\_\_. *Série histórica da produção agrícola de Rondônia por município: produção obtida e área colhida*. Disponível em: <[http://www.seapes.ro.gov.br/Boletins/bol\\_06\\_07/S%E9rie%20Hist.%20Prod.%20Agr%EDcola%20de%20Rondonia%20ate%202007.htm](http://www.seapes.ro.gov.br/Boletins/bol_06_07/S%E9rie%20Hist.%20Prod.%20Agr%EDcola%20de%20Rondonia%20ate%202007.htm)>. Acesso em: 17 nov. 2007.

\_\_\_\_\_. *Boletim Informativo Agropecuários: Junho de 2007*. Porto Velho: SEAPES, 2007.

\_\_\_\_\_. *Tecnificação do Café*. Disponível em: <<http://www.seapes.ro.gov.br/projetos/Programa%20de%20Apoio%20ao%20Desenvolvimento%20Agropecuário/cafeicultura.htm>>. Acesso em 22 mar 2008.

\_\_\_\_\_. *Boletim Agropecuário: março 2008*. Disponível em:<[http://www.seapes.ro.gov.br/Boletins/bol\\_03\\_08/Capa.htm](http://www.seapes.ro.gov.br/Boletins/bol_03_08/Capa.htm)>. Acesso em: 02 abr. 2008.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. *Comércio Justo: pesquisa mundial abril de 2004*. Sumário Executivo. Brasília: Sebrae, 2004.

SESCOPE – SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO. *Relatório Gestão 2006*. Disponível em: <[http://www.sescoop.org.br/Gerenciador/ba/arquivos/relatorio\\_de\\_gestao\\_2006.pdf](http://www.sescoop.org.br/Gerenciador/ba/arquivos/relatorio_de_gestao_2006.pdf)>. Acesso em: 22 jan. 2008.

SIENA, Osmar. *Metodologia da Pesquisa Científica*: elementos para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos. Porto Velho: [s.n.], 2007.

SILVA, Helton H.; TENÇA, Evandro Cesar; SCHENINI, Paulo Henrique; FERNANDES, Sandra. *Planejamento estratégico de marketing*. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

SILVA, Juarez de S.; NOGUERIA, Roberta M. *Café cereja descascado: vale a pena produzir?* Disponível em: <<http://www.cafepoint.com.br/?noticialID=40573&actA=7&arealID=21&secaoID=232>>. Acesso em: 10 nov 2007.

SILVA, T. N. *A participação de cooperados na gestão de cooperativas de produção: uma análise da separação entre propriedade e controle*. *Perspectiva Econômica*, São Leopoldo: Unisinos, v.29, n.86, jul./set. 1994.

SOUSA, Eduardo L.; NUNES, RubensLeão. *Terra Preservada – coordenando ações para garantir a qualidade do produto orgânico*. Décio Zylbersztajn (Org.). In: *Gestão da qualidade no agribusiness: estudos de casos*. São Paulo/PENSA, 2003.

STRAZER, Marcelle. *Parcerias no "fair trade" fortalecem modelo empresarial para cafeicultores do Haiti*. Disponível em: <<http://www.ircamericas.org/port/717>>. Acesso em: 05 ago 2008.

TEIXEIRA, Mauri M.; QUEIROZ, Daniel M.; PINTO, Francisco de Assis C.; LOPES, Dermeval S. *Passo a passo para se obter Café de Qualidade*. Viçosa: CPT, 2004.

TOLEDO, José Carlos. *Gestão da Qualidade na Agroindústria*. ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos F. (org.). In: *Economia & Gestão dos Negócios Agroalimentares*. São Paulo: Pioneira, 2000, p. 465-517.

UNICAFES - UNIÃO NACIONAL DE COOPERATIVAS DA AGRICULTURA FAMILIAR E ECONOMIA. *Manifesto*. Disponível em: <<http://www.unicafes.org.br/conteudo.php?idn=5&tp=not>>. Acesso em: 22 jan. 2008.

USDA - FOREIGN AGRICULTURAL SERVICES. *Commodities and Products: Coffee*. Disponível em: <[www.fas.usda.gov](http://www.fas.usda.gov)>. Acesso em: 22 abr. 2008.

VANIN, Alexsandro. *O Sabor da Oportunidade: Cafés de qualidade aumentam os negócios e o consumo*. Revista Empreendedor. Editora: empreendedor. nº 147, jan de 2007. São Paulo, 2007.

VENEZIANO, Wilson. *Rondônia: robusta é espécie mais cultivada*. Disponível em: <[www.coffeebreak.com.br/ocafezal.asp](http://www.coffeebreak.com.br/ocafezal.asp)>. Acesso em: 22 out 2007.

XIMENES, Gilson. *Cafeicultura sofre com ações especulativas*. Disponível em: <<http://www.cafepoint.com.br/?noticialID=43787&actA=7&areaID=31&secaoID=63>>. Acesso em: 27 mar 2008.

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

ZYLBERSZTAJN, Décio; FARINA, E.M.M.Q., SANTOS, R.C. *O sistema agroindustrial do café*. Porto Alegre: Ortiz, 1993.

ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos F. (org.). *Economia & Gestão dos negócios agroalimentares*. São Paulo: Pioneira, 2000.

ZYLBERSZTAJN, Décio; SCARE, Roberto F. (Org.). *Gestão da Qualidade no Agribusiness: estudos e casos*. São Paulo: Atlas, 2003.

**ANEXO**

## Formulário para Entrevista as Cooperativas de Cafeicultores

1. Qual o tempo de atuação da cooperativa no mercado?

- (        ) Menos que 1 ano;                      (        ) De 1 a 2 anos;                      (        ) De 2 a 3 anos;  
 (        ) De 4 a 5 anos;                      (        ) De 5 a 6 anos;                      (        ) Mais de 6 anos;

2. Qual o número de:

\_\_\_\_\_ Cooperados (total)  
 \_\_\_\_\_ Cooperados ativos

3. Qual o grau de instrução dos dirigentes da cooperativa?

- (        ) Sem escolaridade;                      (        ) Primeiro grau incompleto;  
 (        ) Primeiro grau completo;                      (        ) Segundo grau incompleto;  
 (        ) Segundo grau completo;                      (        ) Superior incompleto;  
 (        ) Superior completo;                      (        ) Pós-graduação.

4. Quantas sacas de café foram comercializadas pelos cooperados junto a cooperativa nas safras:

\_\_\_\_\_ safra 2005/2006  
 \_\_\_\_\_ safra 2006/2007  
 \_\_\_\_\_ safra 2007/2008

5. Quantas sacas de café foram comercializadas da cooperativa para:

\_\_\_\_\_ outras cooperativas  
 \_\_\_\_\_ beneficiadores (maquinistas)  
 \_\_\_\_\_ corretores:  
 \_\_\_\_\_ indústria de torrefação e moagem  
 \_\_\_\_\_ indústria de café solúvel:  
 \_\_\_\_\_ comércio justo  
 \_\_\_\_\_ exportação

<b>SERVIÇOS TÉCNICOS DE APOIO</b>					
<b>QUESTÕES</b>	<b>SEMPRE 5</b>	<b>GERAL- MENTE 4</b>	<b>ÀS VEZES 3</b>	<b>RARA- MENTE 2</b>	<b>NUNCA 1</b>
6. Orientações técnicas de manejo no campo com profissionais capacitados.					
7. Fornecimento de insumos agropecuários a preços menores aos praticados no mercado.					
8. Beneficiamento da produção em sua estrutura física.					
9. Serviços de classificação do café.					
<b>ESTRUTURA E LOGÍSTICA</b>					
<b>QUESTÕES</b>	<b>SEMPRE 5</b>	<b>GERAL- MENTE 4</b>	<b>ÀS VEZES 3</b>	<b>RARA- MENTE 2</b>	<b>NUNCA 1</b>
10. Armazenamento adequado da produção.					
11. Auxílio ao transporte da produção do cooperado com veículo próprio da cooperativa.					
12. Possui tecnologia adequada para o desenvolvimento de suas atividades (computadores, sistemas de informação, máquinas e equipamentos...).					
13. Estrutura adequada para o atendimento ao produtor.					
<b>RELAÇÃO FINANCEIRA</b>					
<b>QUESTÕES</b>	<b>SEMPRE 5</b>	<b>GERAL- MENTE 4</b>	<b>ÀS VEZES 3</b>	<b>RARA- MENTE 2</b>	<b>NUNCA 1</b>

14. Crédito próprio ao produtor para financiamento da safra.					
15. Convênios junto as instituições financeiras, ONGs e outros parceiros, para linhas de crédito e financiamento diferenciados aos seus cooperados.					
16. Desenvolve projetos para receber recursos governamentais que beneficiam a Agricultura Familiar e repassam ao cooperado.					
17. Efetua o pagamento da produção comercializada na entrega do café.					
18. Aquisição antecipada da safra.					
19. Estimulo a melhoria da produção com pagamento diferenciado ao café de melhor qualidade.					
<b>INFORMAÇÕES E MERCADO</b>					
<b>QUESTÕES</b>	<b>SEMPRE 5</b>	<b>GERAL- MENTE 4</b>	<b>ÀS VEZES 3</b>	<b>RARA- MENTE 2</b>	<b>NUNCA 1</b>
20. Comercializa produtos junto aos mercados diferenciados (Fair Trade, orgânico, RAS et. al.),					
21. Acompanha e informa o produtor sobre as novas demandas do mercado cafeeiro.					
22. Informa ao produtor sobre novas legislações, normas e diretrizes que afetam o setor.					
23. Informa sobre os requisitos necessários para certificação em mercados diferenciados.					
<b>GESTÃO</b>					
<b>QUESTÕES</b>	<b>SEMPRE 5</b>	<b>GERAL- MENTE 4</b>	<b>ÀS VEZES 3</b>	<b>RARA- MENTE 2</b>	<b>NUNCA 1</b>
24. O cadastro de cooperados é adequado, tem informações sobre: nome completo do produtor, endereço e telefone.					
25. Informações estruturais da propriedade rural (extensão/ha – total) e área (ha) destinada ao café de cada cooperado.					
26. Cadastro de produtividade por hectare de cada propriedade rural de seus cooperados.					
27. Apoio ao processo de gestão da propriedade rural do cooperado (controle de custos, legislação trabalhistas e administração de materiais (armazenagem adequada para adubos, herbicidas, inseticidas, sementes et. al).					
28. Assessoria para certificações (selos verdes, qualidade e outros) aos produtos dos cooperados.					
29. Promoção de concursos com premiações para cafés de qualidade e confraternizações.					
30. Corpo funcional capacitado para dar suporte aos cooperados.					
31. O grau de atendimento aos produtores é adequado, ágil e de qualidade.					
32. Conhece e pratica o código de ética do cooperativismo.					