

COMPETITIVIDADE DE PEQUENOS PRODUTORES DE CAFÉ DO MUNICÍPIO DE PACAEMBU, ESTADO DE SÃO PAULO: aspectos da variável mercado¹

Giuliana Aparecida Santini²

Kate Cidrão³

João Guilherme Camargo de Ferraz Machado⁴

Gessuir Pigatto⁵

1 - INTRODUÇÃO

Em mercados competitivos, as empresas buscam a inovação e o pioneirismo para atender aos diversos consumidores, possibilitando transferir valor para seus clientes. Assim, todas as atividades desenvolvidas no âmbito de uma cadeia de valor podem gerar diferenciais competitivos, com uma função estratégica. Contudo, os diferenciais de competitividade para os produtos das empresas têm relação estreita com os mercados para os quais são destinados, sendo que neles também se processa a concorrência (PORTER, 1989).

O conceito de competitividade em cadeias produtivas agropecuárias pode ser derivado do conceito estabelecido por Porter (1989), considerando os produtos ou subprodutos da cadeia competindo no mercado consumidor de produtos agropecuários. Entretanto, há que se distinguir os produtos com valor agregado ou diferenciados por algum tipo de característica distinta dos produtos chamados *commodities*.

No caso das cadeias produtivas de *commodities*, sem a diferenciação de produto final, a competitividade é estabelecida, principalmente, por baixos custos, implicando em uma eficiência produtiva maior ao longo de toda a cadeia. Todavia, a competitividade de *commodities*, mesmo dependente de vantagens de preços, não se reduz a isso, mas envolve estratégias de posicionamento. Portanto, outra situação diz respeito à cadeia produtiva de produtos com valor agregado (produtos diferenciados), cuja vantagem competitiva é estabelecida a partir de um melhor desempenho em qualidade de produto, com uma imagem diferenciada e reconhecidos pelos seus consumidores como possuidores de características diferenciadas (CARVALHO; BITENCOURT, 2005). No caso da cadeia produtiva do café, objeto de estudo deste artigo (elo produtor), coexistem a de diferenciação e também a de *commodities*.

A desregulamentação do mercado cafeeiro no Brasil, na década de 1990, acompanhada de novo arranjo institucional e padrão de consumo, levou muitos produtores a mudarem a estratégia de produção, buscando um café diferenciado que alcançasse preço prêmio pela maior qualidade, proporcionando uma alternativa competitiva para os produtores (LEÃO; PAULA, 2010). Assim, o novo padrão de funcionamento do mercado de café, pós-regulamentação, foi substituído por mecanismos mais atrelados aos aspectos de mercado e, mesmo com dificuldades, a cafeicultura brasileira expandiu suas áreas de cultivo para novas regiões.

Segundo Vegro, Martin e Moricochi (2000), a reestruturação dos sistemas de produção e de comercialização do café no Brasil marcou a nova fase da cafeicultura, que, após 1990, demandou esforços inovadores, buscando au-

¹Este trabalho é resultado de um projeto de pesquisa desenvolvido na Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", nos anos de 2012 e 2013. Versão deste artigo foi apresentada no 52º Congresso da SOBER, 27 a 30 de julho de 2014, Goiânia, Estado de Goiás, e publicada nos anais do evento. Registrado no CCTC, IE-20/2014.

²Economista, Doutora, Professora da UNESP, Campus de Tupã, e do Programa de Pós-Graduação em Agronegócio e Desenvolvimento (e-mail: giusantini@tupa.unesp.br).

³Zootecnista, Especialista em Gestão do Agronegócio (e-mail: katec@sp.sebrae.com.br).

⁴Zootecnista, Doutor, Professor da UNESP, Campus de Tupã, e do Programa de Pós-Graduação em Agronegócio e Desenvolvimento (e-mail: joao@tupa.unesp.br).

⁵Economista, Doutor, Professor da UNESP, Campus de Tupã, e do Programa de Pós-Graduação em Agronegócio e Desenvolvimento (e-mail: pigatto@tupa.unesp.br).

mentar a competitividade das unidades produtivas, como resultado da adoção de novas tecnologias, formatos de gestão, diferenciação pela qualidade e redução de custos de produção.

A partir do aprimoramento do nível de exigência do consumidor, alguns produtores brasileiros passaram a induzir transformações em seus produtos, culminando em maior produtividade e melhoria na qualidade do produto ofertado, o que permitiu também atender ao mercado mais exigente. Há uma diferença na demanda quando se compara o produto café *commodity* com os cafés especiais, tanto no mercado interno como externo, no qual há um crescimento vigoroso do segundo produto mencionado, caracterizando importante mudança no ambiente competitivo. O aumento (paralelo) da competição internacional também tem exigido maior eficiência do cafeicultor e essa é a condição para que ele se mantenha na atividade.

O Brasil, além de ser o maior produtor mundial e o maior exportador, também é o segundo maior consumidor de cafés. Apesar da existência de várias espécies de café no mundo, no Brasil são cultivadas apenas as espécies arábica e a robusta ou conilon, que são as que têm importância econômica no mercado mundial.

Segundo a Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB), em 2013 o Brasil produziu 49,1 milhões de sacas de 60 kg, com estimativa prevista, em 2014, de 44,5 milhões de sacas de 60 kg - diferença entre os anos se deve à bienalidade da cultura, oscilação natural dos patamares de produção de um ano para outro (CONAB, 2014). Nos últimos dez anos (2004 a 2013), o índice de crescimento da produção foi de 25,2%, impulsionado por importante índice de crescimento de produtividade (37,4%, alcançando 24,38 sacas/hectare em 2013), uma vez que a área plantada no período reduziu em 8,9%. Do total da produção, 77,8% referentes ao ano de 2013 foram de café tipo arábica (CONAB, 2014).

No âmbito do Estado de São Paulo, a cafeicultura é caracterizada pela pequena produção familiar. Segundo dados do Levantamento Censitário de Unidades de Produção Agropecuárias do Estado de São Paulo (LUPA), há no estado 23.707 propriedades rurais que produzem café (SÃO PAULO, 2009). O Estado de São Paulo é o terceiro maior produtor de café, depois de Minas Gerais e do Espírito Santo, com uma pro-

dução de 4,0 milhões de sacas de 60 kg no ano de 2013, cultivadas em 162 mil hectares, com produtividade de 24,7 sacas/hectares (CONAB, 2014).

Em São Paulo, a produção é dividida em cinturões cafeeiros, sendo estes (e suas respectivas participações na produção do estado): Alta Mogiana (39%), São João da Boa Vista/Mogi Mirim (27%), Ourinhos/Avaré (10%), Garça/Marília (10%), Central Paulista (5%), Dracena/Tupã (3%), Bragança Paulista (3%) e demais regiões (3%) (SÃO PAULO, 2011). A variável regional é importante, pois interfere em aspectos como a qualidade da bebida, suscetibilidade a geadas, maior incidência de pragas e doenças e possibilidade de mecanização, notadamente da colheita (PINO et al., 1999; VEGRO; MARTIN; MORICCHI, 2000).

A região conhecida como Nova Alta Paulista (no âmbito dos municípios de Dracena a Tupã), a oeste do estado, não possui as mesmas vantagens de produção quando comparada com as regiões de maior expressão, mas possui relevância por apresentar um elevado número de pequenos produtores de café. Diante disso e do aumento da demanda por qualidade na bebida café, a questão de investigação deste trabalho foi: os pequenos produtores de café da região da Nova Alta Paulista (especificamente do município de Pacaembu) são competitivos frente ao ambiente de mercado que vem demandando melhor adequação/preparação aos novos padrões de consumo?

Para responder a essa questão, o objetivo deste trabalho foi analisar a competitividade dos produtores de café de Pacaembu, Estado de São Paulo, no que diz respeito ao acesso a mercado. De modo específico, foi avaliada a relação do produtor com seus fornecedores, com o mercado (venda) e com seus concorrentes.

Deve-se destacar que os fatores de influência regionais e, conseqüentemente, a competitividade de uma região e/ou grupo também podem ser alavancados por um arranjo organizacional na forma de redes. Isso porque as redes sociais seriam um modo estrutural de análise das inter-relações de grupos, proporcionando um sistema de acesso às informações através do mapeamento e análise das relações existentes entre pessoas, grupos ou até mesmo organizações como um todo (HENNEBERG et al., 2009;

CROSS; BORGATTI; PARKER, 2002). Em pesquisas com produtores de acerola no Estado de São Paulo, por exemplo, Queiroz, Pigatto e Scalco (2012) constataram que os produtores - e, principalmente, aqueles vinculados a uma associação - obtiveram melhorias na produção e no acesso a mercados de diferenciação através da construção coletiva e do arranjo em redes para compartilhamento de informação.

Assim, ainda que este artigo trabalhe fatores pontuais da competitividade dos produtores de café da região de Pacaembu, o enfoque da competitividade em rede torna-se promissor em pesquisas e produções científicas futuras, o que viria a contribuir com as análises de competitividade da produção agrícola.

Este artigo está estruturado em cinco seções. Além desta introdução, a segunda seção traz aspectos do mercado de café no Brasil, mais especificamente, aspectos de diferenciação, consumo e qualidade. A terceira seção aborda o método utilizado na pesquisa. Os resultados são apresentados na quarta seção e, por fim, as considerações finais são apresentadas na quinta seção.

2 - ASPECTOS GERAIS DO MERCADO DE CAFÉ NO BRASIL

O fim da regulação, na década de 1990, levou muitos produtores de café a mudarem a estratégia de produção, buscando um café diferenciado que alcançasse preço prêmio pela maior qualidade. Esse preço pago aos cafés de melhor qualidade refletia as mudanças ocorridas no mercado consumidor, principalmente externo, que passou a valorizar alguns atributos, como qualidade e sustentabilidade na atividade produtiva. Segundo Nunes et al. (2013), nesse contexto de diferenciação do café, surgem os do tipo especial, com ampla possibilidade de diferenciação, como relacionada à variedade (café bourbon brasileiro, por exemplo), a processos de produção (como orgânico, de produção familiar, *fair trade*), ao tipo de processamento (café natural, cereja descascado e despulpado), à qualidade da bebida (como aroma, sabor, corpo e acidez), processamento (referente ao aroma e descafeinado), ao tipo de preparação (café expresso, cappuccino) e, ainda, quanto à localização onde é vendido

(varejistas).

O crescimento do consumo do café é resultante, além da melhoria significativa da qualidade, dos maiores investimentos em comunicação e do aumento da renda média do brasileiro. Segundo Salguero (2013), mesmo afetado pela mudança de hábito entre os jovens, que muitas vezes trocam o café por chás, sucos prontos e derivados do leite, o mercado continua crescendo, deslocando-se do consumo caseiro para fora do lar (em bares, restaurantes, escritórios, cafeterias, entre outros).

O consumidor brasileiro ainda é pouco exigente quando comparado com o consumidor europeu, no entanto, nos últimos dez anos, tem havido um crescimento significativo de 73%, entre 2003 e 2010, no consumo dos cafés chamados diferenciados (*Gourmet*, Descafeinado, Orgânico, de Origem Certificada e com Certificado de Origem) (ABIC, 2010). O mercado interno vem demonstrando um movimento de segmentação do café, impulsionado pelas vendas de cafés especiais, na maioria em grãos, mais rentáveis que o tradicional café torrado e moído. Entretanto, a variável preço ainda exerce forte influência na decisão de compra. Os processos de inovação estão restritos ao lançamento dos cafés especiais, sobretudo o *gourmet* em grão, destinado às cafeterias de expresso. A partir do café expresso de boa qualidade servido nas cafeterias, o consumidor brasileiro vem obtendo a percepção dos atributos organolépticos de um bom café (SALGUERO, 2013).

Um levantamento realizado pela ABIC evidencia o consumo interno; no período compreendido entre novembro de 2011 e outubro de 2012, houve uma retração de 1,23% em relação ao período anterior - novembro de 2010 a outubro de 2011. Apesar da retração no último ano, o consumo de café no Brasil subiu mais de 50% nos últimos nove anos, saindo de um consumo próximo a 13,5 milhões de sacas em 2003 para mais de 20 milhões de sacas em 2011 (ABIC, 2013).

O consumo *per capita* também registrou um forte crescimento no mesmo período. O consumo de café em grão cru saiu de um patamar de 4,6 kg/hab./ano em 2003 para 6,09 kg/hab./ano em 2013, enquanto o consumo de café torrado, no mesmo período, saiu de 3,72 kg/hab./ano para 4,87 kg/hab./ano, o que repre-

senta aproximadamente 82 litros para cada brasileiro por ano (ABIC, 2013).

A população está consumindo mais xícaras de café por dia e diversificando a forma da bebida, ou seja, além do tradicional café filtrado/coado, preparado nos lares, é cada vez maior o consumo de café expresso, cappuccino e outras combinações com leite. Segundo a ABIC (2010), o café moído/coado/filtrado é o mais consumido em casa (97% nesta categoria) e também fora de casa (94% nesta categoria), seguido pelo café instantâneo/solúvel (8% e 14%, respectivamente).

Para a obtenção de um café de qualidade na etapa de processamento e, conseqüentemente, no consumo final, são necessárias melhorias tecnológicas e coordenação na produção, incluindo também avanços no aspecto de comercialização. De acordo com Carvalho e Bitencourt (2005), o aumento da concorrência e a tendência de concentração de mercado têm determinado margens de lucro menores aos cafeicultores, dados os menores preços praticados do produto. Uma maneira de se manter no mercado, segundo os autores, é reduzindo-se os custos de produção, juntamente com uma gestão estruturada em tecnologia. Embora a agricultura, de maneira geral, se aproxime da concorrência perfeita, devido a fatores característicos, um dos principais problemas que esse aspecto apresenta é em relação à precificação, já que o produtor rural é tomador de preço.

O sucesso do empreendimento na cafeicultura depende, em grande parte, da comercialização do produto gerado. Entretanto, na comercialização há sempre a incerteza quanto ao preço que o produto atingirá ao fim do processo de produção. De acordo com Cruz e Mattiello (2005), a comercialização é uma etapa incômoda, trabalhosa e arriscada, principalmente pela incompreensão do sistema de preços na hora da venda. Diversos agentes com finalidades diferentes negociam o café: exportadores, cooperativas, torrefações, cafeicultores que comercializam diretamente ou por meio de corretores.

Diversas estratégias, isoladas ou conjuntas, podem ser utilizadas pelos cafeicultores para comercializar o café, mas o processo de comercialização é feito basicamente com o produto físico, em que os cafeicultores vendem diretamente para os compradores ou utilizam a in-

termediação da cooperativa para a venda.

Como a comercialização, em geral, é realizada por atores que intermediam as negociações com empresas exportadoras, o cafeicultor perde a visão do fluxo de informação no âmbito da cadeia produtiva e, apesar de não ter dados sobre o destino do seu café após a venda ao exportador, acredita que significativos percentuais da produção são destinados à exportação, devido à qualidade. Essa ruptura dificulta ações para exportação direta, sem a figura de um terceiro, por desconhecimento do destino do café e, conseqüentemente, da forma de comercialização deste mercado internacional.

Em vista do que foi exposto, como o aumento da concorrência e da concentração do mercado, a posição do agricultor como tomador de preço no mercado de *commodities* e a importância da comercialização para o seu sucesso, a diversificação da produção torna-se uma opção interessante para o agricultor, como meio de agregar valor ao produto e atender a nichos de mercado que ainda não sejam completamente explorados, como os cafés especiais, menos vulneráveis às oscilações de preços.

3 - METODOLOGIA

Para o desenvolvimento da pesquisa que originou este artigo foi utilizada uma análise de natureza exploratória. Foi realizado um estudo de campo, onde o universo da pesquisa foi constituído por pequenos produtores de café do município de Pacaembu, da região da Nova Alta Paulista, no Estado de São Paulo, região de Dracena e Tupã.

Considerando a extensão territorial da região da Nova Alta Paulista, os múltiplos sistemas produtivos característicos da cafeicultura regional e para que o trabalho pudesse contribuir com os resultados, foi necessário um recorte analítico para o desenvolvimento da pesquisa. Assim, optou-se pelo município de Pacaembu, o qual possui duas associações formalizadas e atuantes com produtores rurais de café: Associação dos Produtores Rurais e Agropecuaristas de Pacaembu (APRAP) e Associação dos Produtores Rurais de Pacaembu (APRUP), esta última participante de um projeto para melhoria da competitividade, o AgroSebrae, do Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Peque-

nas Empresas (SEBRAE-SP), Escritório Regional de Presidente Prudente.

O município de Pacaembu possui, segundo dados do LUPA (SÃO PAULO, 2009), 635 hectares de área cultivada de café em 148 propriedades, com uma altitude de 415 metros. Segundo Gil (2002), o estudo de campo tem como objetivo analisar uma comunidade e basta que ela desenvolva algum tipo de atividade em comum.

Embora a pesquisa apresente dados quantitativos (dados de produção, por exemplo), sua abordagem foi essencialmente qualitativa. O critério para escolha da amostra foi não probabilístico, intencional, porque a população não era conhecida (CHURCHILL, 1995) e foi selecionada de forma arbitrária, com base na conveniência. Ainda que a amostragem não probabilística produza boas estimativas sobre as características da população, essa técnica é limitada, não sendo possível avaliar a precisão dos resultados da amostra objetivamente (MALHOTRA et al., 2005). Compuseram a amostra 19 propriedades rurais com cultivo do café, com relevância para o problema estudado, como produtores que eram associados ou não à APRUP e à APRAP.

Para a coleta dos dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, que consistem em questionamentos básicos apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa, favorecendo a descrição dos fenômenos sociais, sua explicação e compreensão na totalidade (TRIVIÑOS, 1987). São utilizadas para colher informações descritivas na linguagem do entrevistado, possibilitando ao investigador desenvolver uma ideia sobre a maneira como os entrevistados interpretam os aspectos do mundo (GODOY, 1995).

Foi utilizado, como base, um roteiro de entrevista fornecido pelo SEBRAE/SP, adaptado para atender aos objetivos propostos neste artigo. Esse questionário está inserido na ferramenta Diagnóstico de Inovação e Competitividade do AgroSebrae (DICA), composto por um conjunto de 31 perguntas, com o objetivo de analisar os pontos fortes e fracos das empresas rurais através da identificação dos recursos disponíveis (SEBRAE, 2012).

Esse roteiro contempla questões relativas ao produto, ao processo produtivo e ao mercado, possibilitando identificar pontos fortes e

fracos dos produtores e como eles lidam com as ameaças e oportunidades. Para a elaboração deste artigo e visando atender ao objetivo proposto, foram analisadas apenas as 10 questões referentes ao ambiente mercado.

As observações do roteiro foram estruturadas por meio de escalas de três níveis (negativa/desfavorável, neutra/com variações em torno dos extremos favorável e desfavorável e positiva/favorável), as quais permitiram estimar o grau em que um determinado comportamento/ação afeta a competitividade do produtor, permitindo fazer julgamento qualitativo sobre esse comportamento ou atividade observada (MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1999). Além das 10 questões mencionadas, foram incluídas perguntas abertas que, embora permitam respostas subjetivas, podem contribuir para o processo de análise do ambiente externo em que os cafeicultores estão inseridos, auxiliando no entendimento se eles possuem metas e objetivos de acordo com a nova estrutura competitiva de mercado.

O instrumento de pesquisa buscou diagnosticar, por meio de questões com escalas de três níveis, se os proprietários rurais estariam trabalhando de forma competitiva e acumulariam recursos para o alcance de vantagens competitivas, focando principalmente as relações de mercado. Após a realização da pesquisa de campo, feita em 2013, as entrevistas foram transcritas e alguns resultados sistematizados no Excel, utilizando-se também de estatística descritiva para análise das informações, de modo a responder ao objetivo proposto.

4 - RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 - Perfil dos Produtores e da Produção Agrícola

Para compreender os aspectos de competitividade dos produtores avaliados, foi importante analisar seus perfis, além das características de produção, uma vez que elas também influenciam no aspecto de competitividade. Isso porque, segundo Souza Filho et al. (2011), a experiência anterior e/ou o conhecimento prévio, medido pelo nível educacional, influenciam as variáveis comportamentais, como a autoeficácia e a ansiedade em relação ao uso de novas práti-

cas, adoção de tecnologias e, conseqüentemente, o nível competitivo. Assim, na tabela 1 são apresentadas as características gerais do perfil dos cafeicultores e da produção agrícola dos entrevistados do município de Pacaembu, região foco do estudo.

Nota-se que, dos produtores avaliados, a atividade de cafeicultura vem sendo realizada, principalmente, por pessoas com idade média de 59 anos. O tempo médio de atividade no café é de 29,5 anos, sendo que 42% possuem mais de 40 anos na atividade.

A escolaridade foi outro ponto avaliado pela pesquisa realizada, mostrando que 42% dos produtores possuem o ensino fundamental incompleto (até o 5º ano) e somente 11% possuem ensino superior. Pode-se inferir que, ainda que os produtores tenham conhecimento na atividade (longa trajetória, tendo também maior idade média, em anos), o fator grau de escolaridade pode impactar no processo de melhorias da atividade e, conseqüentemente, em seu nível de competitividade, pois esses aspectos levam o produtor a ter maior resistência às mudanças, tanto de produção como comportamentais. Como será discutido na próxima seção, a maior parte dos fatores avaliados encontra-se em níveis altos - desfavorável ou neutro - à competitividade. Para Fontes (2001), é necessário que o cafeicultor adote uma postura mais empresarial, agindo com racionalidade administrativa e utilizando alternativas e inovações produtivas, financeiras e comerciais disponíveis.

A maior parte dos cafeicultores tem essa atividade como principal fonte geradora de renda, dividindo espaço na propriedade, principalmente, com a bovinocultura de corte, fruticultura e bovinocultura de leite. Somente 10% da amostra tem a cafeicultura como monocultura.

Em termos de variedade cultivada nas propriedades, observou-se que o tipo mundo novo é predominante, sendo a única variedade para 26% dos produtores; os outros 74% produzem (adicionalmente) outras cultivares, como obata, catuaí, ouro verde, icatu e sumatra, todas da espécie arábica. A predominância da variedade mundo novo vem ao encontro do trabalho de Vegro, Martin e Moricochi (2000), que, ao analisarem os diferentes sistemas de produção de café do Estado de São Paulo, verificaram esse tipo de variedade em 80% da produção da região

de Marília, de maior proximidade à região de Pacaembu.

Segundo Carvalho e Bitencourt (2005), a espécie arábica produz a melhor bebida, enquanto a robusta é considerada como de bebida neutra e utilizada na produção de café solúvel e *blends*, que são misturas adotadas por algumas indústrias⁶.

A mão de obra utilizada é familiar, sendo que 63% dos entrevistados possuem também a mão de obra sazonal, ou seja, contratados somente no período da colheita, e apenas 5% possuem funcionários contratados em período integral. Segundo os produtores, muitas dificuldades são enfrentadas com relação à mão de obra, como sua escassez e desqualificação, o que impacta diretamente nos custos de produção e também na produtividade e competitividade.

A maioria dos proprietários rurais entrevistados (94%) possui até cinco hectares destinados à cafeicultura, confirmando a característica de micro e pequenos agricultores familiares, que consiste em propriedades rurais cujas áreas não ultrapassem os quatro módulos fiscais, que os enquadram como agricultores familiares⁷.

Outra variável avaliada que contribui à noção da competitividade (ou não) desses produtores foi a produtividade. Isso porque, quando se trata de uma produção com características de *commodities*, onde a determinação do preço é resultado de ações do mercado, a alta produtividade favorece uma maior competitividade dos produtores. Produzir café com eficiência possibilita a inserção dessa atividade no mercado de forma competitiva (VEGRO; MARTIN; MORICOCCHI, 2000). De acordo com Bliska et al. (2005), a produtividade é afetada por condições edafoclimáticas que podem favorecer ou limitar o desen-

⁶Os cafés de melhor qualidade utilizam somente combinações de arábica; além da melhor qualidade, são mais finos e requintados, com aroma intenso e os mais diversos sabores, com inúmeras variações de corpo e acidez.

⁷Crítérios de enquadramento agricultura familiar: I - não detenha, a qualquer título, área maior do que 4 (quatro) módulos fiscais; II - utilize predominantemente mão de obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento; III - tenha percentual mínimo da renda familiar originada de atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento, na forma definida pelo Poder Executivo (Redação dada pela Lei nº 12.512, de 2011); e IV - dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família (BRASIL, 2006). Para a região de estudo, um módulo fiscal compreende 20 ha.

TABELA 1 - Participação Percentual das Características Gerais dos Produtores e da Produção Agrícola, Município de Pacaembu, Estado de São Paulo, 2013

Característica	Resultado
Idade média dos produtores de café	59 anos
Nível de escolaridade	
Fundamental (incompleto e completo)	53
Médio (incompleto e completo)	37
Superior	10
Vínculo com a propriedade	
Proprietário	90
Posseiro	10
Tempo médio de atividade (no café)	29,5 anos
Propriedades com o café como atividade principal (em faturamento)	74
Área plantada de café (últimas 3 safras)	
1 a 3 ha	61
3 a 5 ha	33
> 5 ha	6
Variedades cultivadas	Mundo novo, obata, catuaí, ouro verde, icatu e sumatra
Mão de obra utilizada	
Familiar	32
Familiar e temporário	63
Familiar, temporário e contratado	5

Fonte: Dados da pesquisa.

volvimento da cultura do café arábica, mas podem ser contornadas via desenvolvimento de novas variedades comerciais, novos insumos e novas técnicas de manejo integrado.

Apesar de a região da Nova Alta Paulista - onde o município de Pacaembu está inserido - não apresentar condições tão favoráveis para a produtividade dos cafés (como outras regiões mais produtivas do estado), a amostra pesquisada apresentou resultados com níveis importantes. De acordo com as três safras avaliadas (2008/09 a 2010/11), a produtividade de alguns produtores entrevistados⁸ foi de 19,25 sc./ha, 28,66 sc./ha e 17,47 sc./ha, respectivamente, com uma média de 21,8 sc./ha no período.

É importante destacar que o desempenho da organização (propriedade rural ou empresa) está atrelado a sua competitividade, que, por sua vez, está diretamente relacionada à organização dos recursos e à gestão dos sistemas de produção dessa organização. Entretanto, as informações completas de produção, área, custo de produção e faturamento anual bruto não foram

possíveis de serem coletadas com precisão, devido à dependência da memória (ou à ausência de registros por parte) dos produtores nas entrevistas, mostrando que a gestão do setor rural está focada nos aspectos técnicos da produção. Segundo Cruz e Mattiello (2005), o controle e a mensuração dos resultados são fundamentais para que o produtor tome conhecimento da produtividade e do retorno dos esforços, decidindo quais práticas são mais viáveis e merecem maior atenção. O controle e plano de custos também são importantes, pois quase sempre é possível reduzir os gastos sem que isso interfira na produção, e a falta de planejamento pode provocar o surgimento de custos desnecessários.

4.2 - Análise da Relação com Fornecedores, Clientes e Concorrentes

A montante da produção de café encontram-se os fornecedores, incluindo os setores de máquinas e equipamentos, de produção de sacarias, agrotóxicos, tecnologia, assistência técnica, embalagens, mudas etc. A jusante, o café é destinado a segmentos intermediários (primeiro beneficiamento, torrefadoras, cooperativas e corretores), chegando ao varejo e, poste-

⁸Os dados da média de produtividade da amostra são de apenas 42% dos produtores entrevistados, pois os demais não possuíam dados precisos de produção das últimas safras.

riormente, ao consumidor final. E, paralelamente, estão seus concorrentes, que podem ser outros produtores de café, ou, no caso da Associação de Produtores, outras associações ou mesmo cafeicultores independentes.

Considerando as relações comerciais a montante e a jusante da produção de café, além das relações com os demais produtores e associações, foi analisado o comportamento dos pequenos produtores de café entrevistados do município de Pacaembu no tocante aos aspectos de mercado, com análises articuladas a aspectos que possam ser favoráveis e não favoráveis à competitividade (Tabela 2).

Na cafeicultura, os insumos mais comprados todos os anos são adubos e agrotóxicos. Apesar desse conhecimento prévio, a pesquisa mostrou que 68,4% dos cafeicultores entrevistados de Pacaembu não fazem cotação de preço, realizando a compra sempre do mesmo fornecedor (filial de uma cooperativa no município). Desse percentual, 89,5% não possuem conhecimento da melhor época de compra dos insumos e os outros 10,5% possuem informação da época dos preços mais baixos, mas, devido às condições financeiras não favoráveis ou por considerarem que não vale a pena a estocagem, acabam por comprar os insumos somente quando necessitam (época de alta dos preços).

Para Cruz e Mattiello (2005), com a compra correta dos insumos e a pesquisa de mercado desses produtos, o produtor pode obter um menor custo, além do bom gerenciamento dos meios de produção⁹. Do ponto de vista da racionalidade econômica, além de realizar a cotação de preços dos insumos em vários locais no momento da compra, o cafeicultor deve evitar adquirir os adubos na época de sua aplicação (como a maioria faz) e comprá-los logo após a colheita do café, quando os preços são mais baixos. Entretanto, é importante considerar que a aquisição de insumos no período de preços mais baixos, normalmente entre janeiro e julho, é possível, desde que o agricultor possua reserva fi-

nanceira que permita a aquisição antecipada e o consequente armazenamento desses insumos. Além disso, devido ao seu valor financeiro e fácil mercado de recepção, os fertilizantes, por exemplo, estão entre os itens mais visados em assaltos a propriedade agrícola, o que pode gerar um custo adicional com segurança ao produtor.

A aquisição de insumos em conjunto foi um aspecto observado na amostra, sendo esse fator favorável à competitividade, pois por meio dessa estratégia é obtida, principalmente, a redução dos custos de produção. O fato de estarem em um grupo organizado (em forma de associação) facilita essa prática. Apesar de ser um fator favorável para o aumento de competitividade dos produtores, o comportamento apresenta resultado considerado neutro, pois os 63% respondentes da amostra disseram ter realizado essa prática uma única vez (um grupo de cafeicultores que realizou a compra em conjunto de calcário e gesso agrícola), não havendo frequência devido às diferentes escolhas da forma de pagamento entre os produtores, em que alguns preferem pagamento à vista e outros a prazo, dificultando um acordo.

Outra característica que favorece a competitividade, notadamente na relação com o fornecedor - e que também possui interface na relação com o cliente e concorrentes -, é a participação em alguma organização formal (associação e/ou cooperativa). Parcela importante dos produtores (78,9%) informou participar de alguma organização formal de grupos representativos e atuantes no município, o que os torna centro de interesse para empresas fornecedoras de insumos e compradoras de café. Através dessas organizações, poderiam obter, segundo os produtores, benefícios nas negociações, tanto nas realizadas com os fornecedores quanto com os compradores, tornando-os mais competitivos.

Na relação com os clientes, 73,7% dos entrevistados responderam acompanhar constantemente, pela televisão e/ou pela internet, a cotação de preço do café, mas dificilmente conseguem praticar melhor preço em uma negociação no momento da venda; apesar de a grande maioria dos produtores fazer parte de associação, nunca houve uma organização deles para realização de venda em conjunto, ou seja, cada produtor negocia sua produção individualmente. Com a venda individualizada, o poder de nego-

⁹Os autores citaram uma pesquisa feita pela Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais (EPAMIG), que evidencia que o fertilizante usado na agricultura tem menores preços entre os meses de dezembro e julho, sendo o mês de julho o de menor preço. Nos outros meses, os adubos alcançam os maiores preços, pois correspondem ao período de plantio das culturas anuais que utilizam esses adubos.

TABELA 2 - Aspectos do Comportamento dos Produtores de Café a partir da Relação com Fornecedor, Clientes e Concorrentes que Afetam sua Competitividade, Município de Pacaembu, Estado de São Paulo, 2013

(em %)

Item	Comportamento		
	Desfavorável	Neutro	Favorável
Relação com fornecedor			
Realizar compra ou venda em conjunto ¹	36,8	63,2	0,0
Conhecer a melhor época de compra dos insumos	89,5	10,5	0,0
Buscar diversificar os fornecedores e pesquisar constantemente os valores dos itens que adquire	68,4	5,3	26,3
Relação com cliente			
Realizar compra ou venda em conjunto	36,8	63,2	0,0
Participar dos programas de compras institucionais do governo (PAA, PNAE, PPAIS)	42,1	31,6	26,3
Procurar informações sobre os preços históricos do seu produto	5,3	73,7	21,1
Compartilhar informações sobre as transações com seus compradores	36,8	31,6	31,6
Buscar informações sobre oportunidades de mercado para o seu negócio	36,8	42,1	21,1
Conhecer as necessidades e expectativas de seus clientes	78,9	15,8	5,3
Cumprir compromissos assumidos com os clientes (prazos, preços, volumes)	100,0	0,0	0,0
Possuir mais de um canal de comercialização	68,4	31,6	0,0
Relação com concorrente			
Participar de grupo, associação ou cooperativa buscando desenvolvimento de produtos, melhoria dos processos ou busca de mercado	15,8	5,3	78,9
Conhecer seus concorrentes e possuir informações sobre eles	57,9	31,6	10,5
Realizar compra ou venda em conjunto	36,8	63,2	0,0

¹A realização de compra ou venda em conjunto afeta simultaneamente as relações com fornecedores, clientes e concorrentes.
Fonte: Dados da pesquisa.

ciação do produtor se reduz, devido às pequenas quantidades produzidas e dificuldades em acessar economias de escala. Para Cruz e Mattiello (2005), para que ocorra uma boa comercialização do produto é importante a obtenção de informações sobre os preços vigentes. E, em caso de volumes de produção menores, é aconselhável a associação a um grupo de produtores ou filiação a uma cooperativa.

Na comercialização há sempre a incerteza quanto ao preço que o produto atingirá ao final do processo de produção, uma vez que, segundo os produtores, é difícil saber quando ocorre o melhor preço, devido à grande variação no decorrer do ano. Na atividade agropecuária, é necessário observar suas peculiaridades e a grande vulnerabilidade dos preços no mercado internacional deve-se a dois principais fatores: o primeiro é que, em geral, o número de compradores (*traders*, indústria de processamento) é menor que o número de produtores e, com isso, o produtor torna-se um tomador de preço; o segundo diz respeito aos riscos inerentes à atividade produtiva, ou seja, clima, crédito e preço.

Nenhum dos entrevistados disse realizar, na ocasião, operações de *hedge* com contratos futuros, o que, segundo Pavão (2010), é uma alternativa para redução dos riscos, dadas as características de volatilidade dos preços, possibilitando travar o preço futuro do café em um momento satisfatório, tanto para os produtores quanto para as indústrias.

Aproximadamente 80% dos produtores concentram as vendas da safra em uma única vez ou, no máximo, em duas vezes ao ano; alguns acompanham o mercado e esperam o momento em que obtenham o maior preço, enquanto outros vendem logo após a colheita, pois precisam efetuar pagamentos assumidos. Há, ainda, os que comercializam somente no momento da necessidade financeira. Segundo Batalha (2007), se o cafeicultor visa alta rentabilidade e quer obter o valor máximo pelo seu produto, deve preferir a alta dos preços; os preços de venda visando liquidez são aqueles pelos quais se pode vender a qualquer momento que for necessária a venda e as vendas feitas visando segurança são aquelas que garantem o recebimento de seu valor

combinado. Cada cafeicultor é um caso particular quanto à preferência de como e quando vender sua produção.

Devido à frequência de a venda ser realizada, em sua grande maioria, uma vez ao ano, a produção é vendida para apenas um comprador a cada safra. Somente um produtor entrevistado comercializou sua produção para dois compradores no mesmo ano. Na maioria dos casos (68,4%), os produtores acabam negociando todas as safras com o mesmo comprador.

As relações entre os produtores entrevistados e os compradores/compradores de café no mercado regional de Pacaembu, associadas à forma como se apresenta o produto, são:

- 1) Produtor-torrefadora: o café em coco ou beneficiado é comercializado entre o comprador e o produtor, e a torrefadora efetua o processamento da matéria-prima e venda ao consumidor final;
- 2) Produtor-empresa atravessadora: o comprador recebe o produto do produtor e comercializa em coco ou beneficiado no mercado;
- 3) Produtor-cooperativa de comercialização: a cooperativa recebe o produto do cafeicultor associado, comercializando-o em coco ou beneficiado no mercado;
- 4) Produtor-cooperativa corretagem: a cooperativa negocia o café do produtor associado, em coco e/ou beneficiado, assumindo o papel de corretora;
- 5) Produtor-consumidor final: o produtor realiza parte da venda informal do café torrado e moído direto para o consumidor final. Este é um único caso de venda direta, mesmo que informalmente, para o consumidor final.

A intermediação realizada por agroindústrias ou cooperativas expressa, segundo Maluf (1992), avanços importantes no padrão moderno de comercialização, cuja configuração se dá não somente pelos proprietários da produção agrícola, como também pelo capital industrial (agroindústrias de produtos alimentares) e o cooperativismo industrial, em que o estreitamento dessas relações pode facilitar as alterações na forma de comercialização do produto agrícola.

Todavia, o formato utilizado atualmente, de somente entrega à cooperativa da região para ela realizar a venda, sem haver compartilhamento de informações da gestão cooperativa responsável pelas negociações com o mercado e

os seus cooperados, tem repercutido em uma visão de mercado mais restrita por parte do produtor, fazendo com que ele não obtenha informações sobre o destino final do seu café, tão bem como no aspecto de agregação de valor no âmbito da cadeia produtiva.

A venda ou a corretagem são efetuadas por meio de cinco empresas localizadas na região, em um raio de 100 km (Adamantina, Flórida Paulista, Junqueirópolis, Osvaldo Cruz e Pacaembu). A relação de negociação dos produtores com essas empresas é de mais de três anos e o recebimento do pagamento é realizado sempre à vista, exceto quando a cooperativa exerce o papel de corretora, em que o pagamento é efetuado pelo comprador quando ele recebe o produto e a cooperativa faz o repasse para o associado posteriormente. De forma geral, os compradores recebem dos produtores o café em coco (65% das amostras) ou beneficiado (em 35% das amostras). A segunda é mais frequente entre os agricultores que possuem maior escala de produção - média de produção de 125 sacas de 60 kg nas safras de 2009 a 2012 - e que beneficiam o café através de máquinas próprias.

Outra possibilidade de comercialização de produção, com preços mais estáveis, seria por meio dos programas institucionais de incentivos e compras governamentais, como o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e o Programa Paulista da Agricultura de Interesse Social (PPAIS), mas 73,7% dos entrevistados demonstraram não conhecer esses programas ou, aqueles que conhecem, nunca participaram (42% e 32%, respectivamente). Neste último caso, o que ocorre é que os cafeicultores não conseguem comercializar devido à necessidade de o produto estar beneficiado antes da venda e, como a maioria realiza a venda do produto em grãos, principalmente por não ter estrutura para o processamento na propriedade rural, encontram dificuldade para acessar esses programas.

Portanto, pode-se verificar que a comercialização do café desses produtores é caracterizada como café *commodity* e os cuidados para manter a qualidade dos grãos são um procedimento, em geral, que visa somente a obtenção de maiores preços no mercado de *commodity*, em que os agentes compradores adquirem o café para posterior processo de seleção e padronização, realizando a comercialização do produto

conforme os *blends* requeridos no mercado. Normalmente, nessa forma de comercialização, não há interesse em identificar o café de determinada região ou de produtores específicos e isso faz com que as empresas lucrem no processo de intermediação, não premiando de forma adequada os cafés de qualidade superior. Como consequência, ocorre o desincentivo à adoção de práticas necessárias para garantir a qualidade do produto.

Quando averiguado o conhecimento dos produtores em relação aos seus clientes, os resultados apontaram que a maior parte dos entrevistados (78,9%) não soube definir quem são seus clientes e aqueles que disseram conhecer seus clientes (15,8%) nunca pesquisaram informações sobre as necessidades e expectativas deles. Somente os produtores que comercializam para a empresa torrefadora sabem, quando solicitado, o tipo da bebida do café que se quer.

O fato de comercializarem por meio de intermediários - que são responsáveis pela formação dos *blends* de acordo com o mercado que irão atender (interno ou externo) - torna a transmissão dos sinais do mercado consumidor aos produtores dependente dos agentes comerciais e das instituições diretamente envolvidas na produção e na diferenciação dos produtores.

A importância do conhecimento do mercado consumidor para a competitividade foi apontada por Leão e Paula (2010), que destacaram que o maior grau de informação dos consumidores a respeito das características dos produtos e sua procedência impactam diretamente nos preços e, conseqüentemente, na renda dos produtores. A mudança ocorrida no padrão de consumo ganhou relevância ao permitir que os consumidores influenciassem a produção, atribuindo novos valores aos cafés, como qualidade, preocupação com meio ambiente e responsabilidade social. Por isso, a competitividade dos cafés especiais está crescentemente condicionada a aspectos associados à mudança no padrão de consumo.

Aproximadamente 58% dos cafeicultores de Pacaembu não souberam identificar quem são seus concorrentes (o que reforça a ideia de que atuam em mercado de *commodity*) e apenas 10,5% disseram ter informações sobre a concorrência, sendo esses produtores com maior nível de informação técnica. Esse resultado mostra que os produtores não enxergam os outros cafei-

cultores como seus concorrentes, tampouco a outra associação ou mesmo os produtores independentes, talvez pelo fato de não compreenderem perfeitamente o conceito de concorrência. Outra explicação seria o fato de os cafeicultores integrarem uma associação e realizarem algumas atividades em parceria. Apesar disso, esses produtores comercializam sua produção individualmente, o que pode favorecer a competição entre eles, seja por preço ou por clientes.

Para saber o interesse dos produtores frente às mudanças que vem ocorrendo no mercado consumidor, sobre a diferenciação e agregação de valor do café, os cafeicultores foram questionados acerca do interesse em comercializar o café com algum valor agregado e a maioria dos entrevistados respondeu positivamente, com a melhora da qualidade da bebida.

Ressalta-se que, em 2012, foi realizado no município o 1º Concurso de Qualidade do Café de Pacaembu e Região (promovido pela Associação dos Produtores Rurais de Pacaembu)¹⁰, com o objetivo de estimular práticas indutoras de qualidade e sinalizar para o mercado comprador a qualidade do café ali produzido. Os resultados obtidos foram bastante satisfatórios, sendo que alguns produtores conseguiram alcançar pontuação de cafés especiais, provando que a região possui um produto de ótima qualidade. Apesar desses resultados alcançados, os cafeicultores de Pacaembu não conseguiram comercializar os cafés premiados com preço diferenciado, talvez pelo fato de a forma de comercialização priorizar os agentes intermediários, como já comentado.

Difícilmente os produtores de Pacaembu conseguirão obter maiores valores de venda com a comercialização de café *commodity*. Essa constatação pode ser confirmada a partir do encontrado por Teixeira et al. (2000) que, ao estudarem os fatores de competitividade na cafeicultura, apontaram a diferenciação da qualidade como uma forma de conseguir melhores resultados na venda do café, sendo o melhor resultado obtido quando o produto consegue penetrar mercados específicos, que se dispõem a pagar mais pelo produto de melhor qualidade.

¹⁰O concurso é credenciado na Câmara Setorial do Café, cujas provas são realizadas por profissionais habilitados por órgãos competentes, sendo auditadas por seus representantes.

5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados evidenciaram que o produto café é comercializado a intermediários e em tipo *commodity*. Pequenos produtores de *commodities* agrícolas normalmente são tomadores de preço no mercado, vendendo sua produção em função dos preços oferecidos pelo mercado. Nessa perspectiva, o aumento da lucratividade vem, basicamente, da capacidade dos produtores em reduzirem seus custos de produção ou aumentarem sua produtividade. O problema é que o aumento da produtividade ocorre somente com o investimento em novas tecnologias (o que pode incorrer em um aumento dos custos, em um primeiro momento); ao mesmo tempo, a simples redução dos custos possui limites físicos e financeiros, ameaçando, dessa maneira, a competitividade baseada apenas nos custos de produção. Assim, devido à procura por cafés de alta qualidade e ao aumento da concorrência entre os países produtores de café tipo *commodity*, é necessária uma reestruturação na atividade produtiva, a fim de explorar novos nichos de mercado.

Embora as condições edafoclimáticas da região sejam desfavoráveis para a produção de café, alguns cafeicultores possuem uma boa produtividade, mostrando que é possível a produção de cafés especiais, devido aos bons resultados das bebidas obtidos no Concurso de Qualidade de Café de que participaram. Destaca-se, ainda, que são pequenos produtores, o que propicia a produção de cafés diferenciados pela qualidade e/ou por questões ambientais e sociais para conseguirem, assim, preços diferenciados no mercado de café *commodity*.

O fato de a maioria dos cafeicultores fazer parte das associações de produtores rurais do município e/ou de uma cooperativa é um fator favorável para trocas de informações sobre consumidores, fornecedores e concorrentes, mas a individualidade dos membros tem sido o gargalo do sistema atual, já que eles não utilizam essas estruturas para se relacionarem com os mercados fornecedores e consumidores. Essa situação indica a necessidade de se melhor trabalhar o espírito de cooperativismo/associativismo, já que a organização dos produtores, especialmente dos pequenos cafeicultores, torna-se cada vez mais

importante para a sobrevivência deles em todas as etapas, desde a aquisição de insumos até a transformação da matéria-prima, uma vez que concentra um maior poder de barganha nas negociações, melhora a lucratividade da atividade e, conseqüentemente, aumenta a renda do produtor.

Algumas ações podem ser tomadas como forma de amenizar ou até mesmo sanar essas dificuldades. Assim, é necessária a realização da capacitação dos cafeicultores com cursos técnicos sobre manejo, produção e boas práticas agrícolas, buscando o aprimoramento da atividade, além do acompanhamento de uma assistência técnica ou consultorias tecnológicas. Essas ações podem ser alcançadas por meio das parcerias com a Casa de Agricultura, cooperativas, instituições de ensino e pesquisa da região, SEBRAE, entre outros.

Deve-se promover, ainda, a capacitação dos cafeicultores no que diz respeito às áreas gerenciais e de mercado, transformando os produtores em empreendedores rurais, o que facilitará o acesso a novos mercados. É interessante que todos os pequenos cafeicultores estejam organizados em grupos informais ou formais, dependendo do objetivo que se pretende alcançar, e que essas organizações promovam o fortalecimento do grupo, com ações voltadas para o associativismo/cooperativismo, visando negociações conjuntas e melhoria do bem estar social e tornando mais facilitadas as parcerias com entidades de apoio, instituições de ensino, pesquisa e outras.

Importante ressaltar que todas as ações propostas deveriam também ser acessadas por todos os pequenos cafeicultores do município, não somente os que estão nas associações e/ou projetos, para um maior fortalecimento e melhoria da competitividade da cafeicultura do município. Isso porque a competitividade desse segmento não é obtida com a maior quantidade de terras para plantio de café, mas com a estratégia produtiva e comercial para agregação de valor na diferenciação em relação ao café *commodity*. A finalidade é maximizar a receita com o alto padrão de qualidade, e não com volume de produção, e a diferenciação acaba por se tornar um instrumento fundamental para consolidar e criar novos mercados.

LITERATURA CITADA

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE CAFÉ - ABIC. **Indicadores da indústria de café no Brasil - 2013**. Rio de Janeiro: ABIC, 2013. Disponível em: <<http://www.abic.com.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=61#3252>>. Acesso em: 22 ago. 2014.

_____. **Tendências de consumo de café - VIII - 2010**. Rio de Janeiro: ABIC, 2010. Disponível em: <http://www.abic.com.br/publique/media/EST_PESQ_TendenciasConsumo2010.pdf>. Acesso em: 9 jul. 2012.

BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão agroindustrial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007. v. 1, 800 p.

BLISKA, F. M. M. et al. Gestão de pesquisa e desenvolvimento visando a competitividade da cadeia produtiva do café do estado de São Paulo. In: SIMPÓSIO DE PESQUISA DOS CAFÉS DO BRASIL, 4., 2005, Londrina. **Anais eletrônicos...** Brasília: Embrapa, 2005. Disponível em: <http://www.sbicafe.ufv.br/bitstream/handle/10820/1539/166733_Art294f.pdf?sequence=1>. Acesso em: 09 jul. 2012.

BRASIL. Lei n. 11.326, de 24 de julho de 2006. Estabelece as diretrizes para a formulação da política nacional da agricultura familiar e empreendimentos familiares rurais. **Diário Oficial da União**, Brasília, 25 jul. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11326.htm>. Acesso em: 10 jan. 2013.

CARVALHO, J. C. T.; BITENCOURT, M. B. A competitividade da cadeia produtiva do café em Minas Gerais: uma análise de qualidade. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 43., 2005, Ribeirão Preto. **Anais eletrônicos...** Ribeirão Preto: SOBER, 2005. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/2/384.pdf>>. Acesso em: 9 jul. 2012.

CHURCHILL, G. A. **Marketing research: methodological foundation**. Orlando: The Dryden Press, 1995. 624 p.

COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO - CONAB. **Séries históricas**. Brasília: CONAB, 2014. Disponível em: <<http://www.conab.gov.br/conteudos.php?a=1252&t=2>>. Acesso em: fev. 2014.

CROSS, R.; BORGATTI, S. P.; PARKER, A. Making the invisible visible: using social network analysis to support strategic collaboration. **California Management Review**, California, Vol. 44, pp. 25-46, 2002.

CRUZ, A. C.; MATTIELLO, H. A administração na cafeicultura brasileira e a necessidade de uma visão sistêmica. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 43., 2005, Ribeirão Preto. **Anais eletrônicos...** Ribeirão Preto: SOBER, 2005. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/2/1044.pdf>>. Acesso em: 09 jul. 2012.

FONTES, R. E. **Estudo econômico da cafeicultura no sul de Minas Gerais**. 2001. 94 p. Dissertação (Mestrado em Administração Rural) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

HENNEBERG, S. C. et al. Mobilizing ideas in knowledge networks: a social network analysis of the human resource management community 1990-2005. **The Learning Organization**, Bingley, Vol. 16, Issue 6, pp. 443-459, 2009.

LEÃO, E. A.; PAULA, N. M. A produção de cafés especiais no Brasil e a emergência de novos padrões de competitividade. In: ENCONTRO REGIONAL DE ECONOMIA, 13., 2010, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: ANPEC SUL,

2010. Disponível em: <<http://www.ppge.ufrgs.br/anpecsul2010/artigos/12.pdf>>. Acesso em: 09 jul. 2012.

MALHOTRA, N. K. et al. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 448 p.

MALUF, R. S. Comercialização agrícola e desenvolvimento capitalista no Brasil. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 3, n. 47, p. 46-57, 1992.

MAZZOTTI, A. J. A.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2. ed. São Paulo: Thomson, 1999.

NUNES, R. et al. Incentives to differentiation strategies for Brazilian coffee producers. **Revista de Economia e Administração**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 165-179, 2013.

PAVÃO, A. R. Análise do comportamento da base do café arábica: um estudo de caso do município de Alpinópolis - MG. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 48., 2010, Campo Grande. **Anais eletrônicos...** Campo Grande: SOBER, 2010. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/15/577.pdf>>. Acesso em: 9 jul. 2012.

PINO, F. A. et al. A cultura do café no estado de São Paulo, 1995-96. **Agricultura em São Paulo**, São Paulo, v. 46, t. 2, p. 106-167, 1999.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 25. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989. 512 p.

QUEIROZ, T. R.; PIGATTO, G. A. S.; SCALCO, A. R. Inovações tecnológicas e redes de cooperação na produção de acerola da nova alta paulista. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 165-197, 2012.

SALGUERO, J. A competitividade do café no mercado interno brasileiro: a qualidade como fator de crescimento. **Revista Inovação Tecnológica**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 64-84, 2013. Disponível em: <<http://www.faculdadeflamingo.com.br/ojs/index.php/rit/article/view/91>>. Acesso em: 3 abr. 2014.

SÃO PAULO (Estado). Secretaria de Agricultura e Abastecimento. Coordenadoria de Assistência Técnica Integral. Instituto de Economia Agrícola. **Levantamento censitário de unidades de produção agrícola do Estado de São Paulo - LUPA 2007/08**. São Paulo: SAA/CATI/IEA, 2009. Disponível em: <<http://www.cati.sp.gov.br/projetolupa>>. Acesso em: 10 jan. 2013.

_____. Secretaria de Agricultura e Abastecimento. Coordenadoria de Assistência Técnica Integral. Instituto de Economia Agrícola. **Primeira estimativa de safra cafeeira paulista, 2012/13**. São Paulo: SAA/CATI/IEA, 2011. Disponível em: <<http://www.iea.sp.gov.br/rel-cafe-2012.pdf>>. Acesso em: 8 jul. 2012.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO - SEBRAE. **Diagnóstico de inovação e competitividade do agrosebrae: dica**. São Paulo: SEBRAE/SP, 2012. (mimeografado).

SOUZA FILHO, H. M. de. et al. Condicionantes da adoção de inovações tecnológicas na agricultura. **Cadernos de Ciência e Tecnologia**, Brasília, v. 28, n. 1, p. 223-255, jan./abr. 2011.

TEIXEIRA, S. M. et al. Fatores de competitividade na cafeicultura, em propriedades selecionadas, no Brasil. In: SIMPÓSIO DE PESQUISA DOS CAFÉS DO BRASIL, 1., 2000, Poços de Caldas. **Anais eletrônicos...** Brasília: Embrapa, 2000. p. 340-342. Disponível em: <http://www.sbicafe.ufv.br/bitstream/handle/10820/403/155537_Art089f.pdf?sequence=1>. Acesso em: 08 jul. 2012.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

VEGRO, C. L.; MARTIN, N. B.; MORICOCCHI, L. Sistemas de produção e competitividade da cafeicultura paulista. In: SIMPÓSIO DE PESQUISA DOS CAFÉS DO BRASIL, 1., 2000, Poços de Caldas. **Anais eletrônicos...** Poços de Caldas: EMBRAPA, 2000. Disponível em: <<http://www.sapc.embrapa.br/index.php/view-details/i-simposio-de-pesquisa-dos-cafes-do-brasil/87-sistemas-de-producao-e-competitividade-da-cafeicultura-paulista1>>. Acesso em: 8 jul. 2012.

**COMPETITIVIDADE DE PEQUENOS PRODUTORES DE CAFÉ
DO MUNICÍPIO DE PACAEMBU, ESTADO DE SÃO PAULO:
aspectos da variável mercado**

RESUMO: *Este trabalho objetiva analisar a competitividade dos produtores de café do município de Pacaembu, Estado de São Paulo, no que diz respeito ao acesso a mercado. Elaborada a revisão bibliográfica sobre competitividade, foi definida uma amostragem (não probabilística) de produtores entrevistados. O questionário utilizado é relacionado à ferramenta Diagnóstico de Inovação e Competitividade do AgroSebrae, composto por um conjunto de perguntas com o objetivo de analisar os pontos fortes e fracos das organizações rurais, através da identificação dos recursos disponíveis. Os resultados apontaram que alguns produtores apresentaram níveis relevantes de produtividade, além da possibilidade de produção de cafés especiais. Entretanto, a individualidade ainda é predominante. Alguns fatores que não favorecem a competitividade foram identificados, como o baixo nível de conhecimento sobre o mercado consumidor, fornecedor e seus concorrentes.*

Palavras-chave: *café, pequenos produtores, competitividade.*

**SMALL COFFEE GROWERS' COMPETITIVENESS IN
THE PACAEMBU MUNICIPALITY, SÃO PAULO STATE:
aspects of the market variable**

ABSTRACT: *This study aimed to analyze the competitiveness of coffee producers in Pacaembu, São Paulo state, with regard to access to the market. After conducting a literature review on competitiveness, we defined a (non-probability) sampling design of respondent producers. The questionnaire used was related to the Innovation Diagnostics and Competitiveness tool, composed of a set of questions with the aim of analyzing the strengths and weaknesses of rural organizations, by identifying available resources. The results indicate that some producers have relevant productivity indices, besides the possibility of producing specialty coffees. However, individuality still prevails. Among the factors observed in interviews that do not favor competitiveness is the low level of knowledge about the consumer market, suppliers and competitors.*

Key-words: *coffee, small producers, competitiveness, Brazil.*

Recebido em 30/04/2014. Liberado para publicação em 30/09/2014.