

PRODUÇÃO DE CAFÉS ESPECIAIS NO PARANÁ: UM ESTUDO A PARTIR DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR)

PRODUCTION OF SPECIAL COFFEE IN PARANÁ: A STUDY FROM THE RESOURCE-BASED VIEW (RBV)

Priscilla Tiara Torrezan Chaves*
Deisy Cristina Correa Igarashi**
Sandra Mara de Alencar Schiavi***

RESUMO

Este artigo teve como objetivo compreender como os recursos dos produtores rurais podem influenciar na escolha por produzir cafés especiais no estado do Paraná. Para tanto, utilizou-se a metodologia Multicritério em Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C), a fim de construir um modelo que permita apoiar o processo decisório dos produtores, na escolha em produzir cafés especiais. Como aporte teórico, empregou-se a Visão Baseada em Recursos (VBR), a qual forneceu base para a construção do modelo, quanto aos recursos considerados. O modelo abrange três pontos de vistas fundamentais: recursos físicos, humanos e organizacionais. De forma a possibilitar a mensuração desses PVF foram elaborados descritores. Os resultados indicam que todos os pontos mapeados ficaram em nível aceitável para os produtores. Não tendo nenhum ponto com desempenho abaixo do aceitável para a produção de cafés especiais. Assim, fica evidente que os produtores considerados no estudo podem embasar sua escolha no modelo construído, de forma a mostrar que eles podem produzir cafés especiais e por ventura obter vantagem competitiva, a partir dos recursos que utilizam. Portanto, o modelo construído fornece base para a tomada de decisão do cafeicultor.

Palavras-chave: Multicritério em Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C). Vantagem competitiva. Cadeia produtiva.

ABSTRACT

This article aimed to understand how the resources of rural producers can influence the choice to produce specialty coffees in the state of Paraná. For this purpose, the Multicriteria in Support to Constructivist Decision Methodology (MCDA-C) was used in order to build a model that allows supporting the decision-making process of producers in choosing to produce specialty coffees. As a theoretical contribution, the Resource-Based View (RBV) was used, which provided the basis for building the model, regarding the resources considered. The model covers three fundamental points of view: physical, human and organizational resources. In order to enable the measurement of these FVP, descriptors were created. The results indicate that all mapped points were at an acceptable level for producers. Having no point with performance below acceptable for the production of specialty coffees. Thus, it is evident that the producers considered in the

* Universidade Estadual de Maringá (UEM). priscilla.1007@hotmail.com

** Universidade Estadual de Maringá (UEM). dccigarashi@uem.br

*** Universidade Estadual de Maringá (UEM). smaschiavi@uem.br

study can base their choice on the built model, in order to show that they can produce specialty coffees and to gain a competitive advantage, based on the resources they use. Therefore, the built model provides a basis for the coffee grower's decision-making.

Keywords: Multicriteria in Constructivist Decision Support (MCDA-C). Competitive advantage. Productive chain.

INTRODUÇÃO

O agronegócio é importante para o crescimento econômico brasileiro. Em 2019, representou 21,4% do PIB do Brasil, com destaque para o ramo agrícola, correspondendo a 68% desse valor (CNA, 2020). Particularmente, o café é um dos produtos mais tradicionais e relevantes na geração de renda para a economia brasileira, acumulando R\$ 28,5 bilhões do Valor Bruto da Produção (VBP) do agro em 2020 (CNA, 2020). De modo que o país é o maior produtor e exportador de café do mundo.

Após a abertura econômica na década de 1990, junto com a desregulamentação do setor cafeeiro e a emergência de um novo padrão de consumo, iniciou-se um movimento de produção de cafés diferenciados, mais preocupados com a qualidade do produto (Siffert Filho; Faveret Filho, 1998; Saes; Silveira, 2014; Boaventura *et al.*, 2018). Esse tipo diferenciado de café é denominado de café especial, o qual é definido pela qualidade superior do produto, do grão verde à bebida na xícara, e pela qualidade de vida que o café pode oferecer aos atores da sua cadeia de valor (Rhinehart, 2009; Sca, 2020).

Saes (2006) afirma que a atuação em mercados com diferenciações, como o de cafés especiais, pode ser uma alternativa para pequenos produtores, os quais não conseguem competir em larga escala. No estado do Paraná, iniciativas de produção de cafés especiais por pequenos produtores têm sido observadas (Bronzeri; Bulgacov, 2014; Santos, 2019; Chaves, 2021).

Estudos apontam que essas iniciativas, com vistas a agregar valor ao produto por meio da alta qualidade da bebida, sustentabilidade e atributos extrínsecos (como origens dos cafés, histórias dos plantios e produtores, dentre outros), pode gerar vantagens para os produtores paranaenses (Bronzeri; Bulgacov, 2014; Santos, 2019; Leite, 2020; Chaves, 2021).

O nicho de cafés especiais demanda tecnologias e conhecimentos técnicos quanto ao cultivo, a lavoura, tratamentos culturais e mercado (Saes; Silveira, 2014; Leite, 2020). Assim, estratégias de diferenciação dependem de recursos produtivos internos dos produtores rurais.

No entanto, estudos apontam que os produtores, principalmente os pequenos, carecem de diversos recursos como estrutura adequada, conhecimentos técnicos, mercadológicos e de gestão para sua inserção e continuidade nessas cadeias de maior valor agregado (Bronzeri; Bulgacov, 2014; Leite, 2020; Chaves, 2021). Leite (2020) argumenta que recursos são essenciais para o *upgrading*¹ da cadeia de valor do café pelo pequeno produtor, podendo ser uma alternativa para a continuidade da atividade para os cafeicultores do estado.

É nesse contexto que a Visão Baseada em Recursos (VBR), apresenta-se como referencial teórico para esse estudo. A VBR, que tem como alicerce o campo da Estratégia, possui como objetivo a identificação e exploração de recursos diferenciados que possibilitam rendas superiores, e que conseqüentemente geram vantagens competitivas, proporcionando um maior desempenho aos agentes (Barney, 1991; Peteraf, 1993).

O foco da VBR recai sobre os recursos internos, de modo que eles devem ser estratégicos para gerarem vantagens competitivas sustentáveis, as quais são fundamentais para a implementação de estratégias que criam valor, assim, impactando no desempenho e competitividade da firma. Vale ressaltar que a firma, no caso do presente artigo, é o produtor rural.

Embora haja estudos que abordam a produção de cafés especiais, não há trabalhos que analisam a tomada de decisão sobre a escolha de produzir café especial ou não, especialmente considerando aspectos importantes como a de recursos. Visto que essa produção depende dos recursos utilizados, bem como visando gerar vantagem competitiva.

Diante disso, levanta-se o seguinte problema de pesquisa: Como os recursos dos produtores rurais podem influenciar na escolha em produzir cafés especiais no estado do Paraná? Para responder a esse problema, o trabalho tem como objetivo geral: compreender como os recursos dos produtores rurais podem influenciar na escolha por produzir cafés especiais no estado do Paraná.

Desse modo, a presente pesquisa estuda a cafeicultura do Paraná, mais especificamente, os produtores de cafés do estado, sob a ótica da Visão Baseada em Recursos (VBR). Particularmente, o foco está nos recursos superiores para a produção de cafés especiais que podem, por ventura, levar a geração de vantagem competitiva. Para

¹ Por *upgrading* entende-se um processo de melhorias nas capacidades da firma, objetivando participar de nichos de maior valor agregado (Leite, 2020; Trienekens, 2011).

tanto, utiliza-se a Metodologia Multicritério em Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C), a fim de apoiar o processo decisório dos produtores, na escolha de produzir cafés especiais, resultando em um modelo para apoiar tal decisão.

Assim, dada a relevância da cafeicultura para o Paraná e para o Brasil, bem como o crescimento potencial da valorização do café de qualidade, o presente estudo pretende contribuir empiricamente com a ampliação de conhecimento sobre a atividade cafeeira, dada sua importância em termos socioeconômicos. Além de ser um nicho alternativo para a sobrevivência, continuidade e até crescimento de pequenos produtores.

Particularmente, o trabalho busca contribuir na construção de um modelo que permita fornecer base para a tomada de decisão de cafeicultores, especialmente ao considerar recursos superiores que possam gerar vantagem competitiva. Teoricamente, pretende-se contribuir para o uso da teoria da Visão Baseada em Recurso, bem como seu avanço no campo científico.

1 Referencial Teórico

Tendo em vista o objetivo do presente artigo, esta seção apresenta os principais conceitos e objetivos sobre a Visão Baseada em Recursos (VBR) utilizada como aporte teórico do trabalho.

1.1 Visão Baseada em Recursos (VBR)

A abordagem da Visão Baseada em Recursos (VBR) propõe que os recursos internos da firma sejam fontes de vantagem competitiva sustentável (Penrose, 1959; Wenerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993). Assim, o ponto central dessa abordagem está nos recursos internos da firma, especialmente aqueles superiores, ou seja, que fornecem rendas eficientes que irão propiciar criação de valor (Saes, 2009).

A abordagem da VBR teve inspirações no trabalho de Penrose (1959), porém a literatura reconhece que o autor Wernerfelt (1984) que de fato introduziu essa abordagem (Saes, 2009). Em seu trabalho, Wernerfelt (1984) traça um paralelo entre a visão baseada em produto, defendido pelo modelo competitivo de Michel Porter (1985), mais tradicional, e a visão baseada em recursos, em que a firma é como uma coleção de recursos, com foco nos recursos internos.

Barney (1991) complementa essa perspectiva ao afirmar que os recursos internos interagem entre si, sendo mais do que apenas fatores. O autor classifica os recursos como podendo ser: físico (tecnologia física, equipamentos, maquinários, localização geográfica etc.); humano (treinamento, experiência, relacionamentos etc.); e organizacional (estrutura e sistema formal, relações informais e/ou formais).

Na visão do autor, para serem estratégicos e conseqüentemente gerarem vantagem competitiva sustentável, os recursos devem ser valiosos, isto é, devem fornecer condições para a firma explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças; raros, ou seja, escassos entre os concorrentes atuais e potenciais; imperfeitamente imitáveis, quando outras empresas não podem obter esses recursos; e devem ser ainda, insubstituíveis, quando não há substitutos equivalentes (Barney, 1991).

Além disso, de acordo com Kristandl e Bontis (2007), os recursos possuem algumas características e requisitos adicionais como ser: apropriado, em que eles devem ganhar rendas que excedem seus custos; imóvel, não ser possível adquiri-los para comprar em mercados de fatores; heterogêneos, dados que os mesmos recursos não estão disponíveis igualmente a todas as firmas; não ter mobilidade perfeita, ou seja, não ser fácil de duplicar ou copiar os recursos, assim a heterogeneidade pode perpetuar ao longo do tempo (Kristandl; Bontis, 2007; Barney, 1991).

Dessa forma, o olhar para esses recursos estratégicos deve estar diretamente relacionado em serem o ponto forte da organização, ao passo que se forem pontos fracos eles não seriam estratégicos, logo, não gerariam vantagens competitivas (Pesic; Milic; Stankovic, 2012).

Peteraf (1993) apresenta uma abordagem distinta da concebida por Barney, em que seu foco está mais nos recursos individuais da firma (Foss, 2005). A autora examina as condições dos recursos para assegurarem as vantagens competitivas sustentáveis, que são: recursos superiores, isto é, heterogêneos de modo a garantir lucros diferenciados; barreiras *ex post* à competição, no sentido de serem difíceis de imitar devido ao mecanismo de isolamento; não mobilidade de recursos, que possibilitam o surgimento de rendas diferenciadas, ocorrendo quando possuem especificidades que os tornam adaptados exclusivamente para suas necessidades; e barreiras *ex ante* à competição, em que assimetrias de informação são necessárias para limitar a competição explícita pelos recursos.

Para Peteraf (1993) essas quatro condições devem ser respeitadas para o recurso gerar vantagem competitiva sustentável. Desta forma, a VBR defende que é a posse de

recursos estratégicos pela firma a principal origem da vantagem competitiva (Barney, 1991; Peteraf, 1993).

Em suma, pode-se afirmar que a VBR propõe que recursos precisam ser estratégicos para gerar vantagem competitiva sustentáveis, as quais são imprescindíveis para o desempenho da firma.

2 Procedimentos Metodológicos

A presente pesquisa se caracteriza como qualitativa, devido ao objetivo de compreender como os recursos dos produtores rurais podem influenciar na escolha de produzir cafés especiais no Paraná. Dessa forma, utilizar a pesquisa qualitativa permite se aprofundar no que se quer conhecer e compreender (Creswell, 2007; Sampieri; Collado; Lucio, 2013).

A pesquisa é do tipo descritiva, em virtude do desejo de descrever e posteriormente compreender o que pode influenciar na escolha de produzir cafés especiais, sendo considerado nesse artigo os recursos dos produtores de cafés. O estudo descritivo procura descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade (Triviños, 1987). Quanto ao recorte temporal, este estudo se caracteriza como uma pesquisa de corte transversal, pois os dados foram coletados em um ponto específico no tempo (Richardson, 2008).

Para alcançar o objetivo proposto esta pesquisa utilizou dados primários, coletados por entrevistas semiestruturadas. Essa técnica foi escolhida, principalmente, por sua característica de possuir um roteiro guiando a entrevista, mas aberto para a interação entre entrevistado e entrevistador, obtendo assim uma descrição do ponto de vista do entrevistado sobre o fenômeno que se pretende entender (Triviños, 1987; Brinkmann, 2018).

Foram realizadas entrevistas de forma remota com três produtores de cafés do estado do Paraná. Elas foram feitas no mês de janeiro de 2023, de forma online via Google Meet, dado a disponibilidade dos entrevistados e tiveram duração de 30 minutos a 45 minutos. Além disso, foram gravadas com consentimento dos entrevistados.

Nesta pesquisa foi adotado como opção metodológica, a Metodologia Multicritério em Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C). Esta metodologia busca fornecer bases para a tomada de decisão de acordo com modelo construído. Segundo Roy

(1993), o apoio à decisão é uma atividade para se obter elementos que forneçam respostas aos atores que estão envolvidos em processo decisório.

Desta forma, a partir dos dados coletados foi possível elaborar o modelo MCDA-C para compreender e apoiar a decisão de produzir café especial, a partir dos recursos dos produtores de cafés do Paraná.

2.1 Procedimentos para Construção do Modelo MCDA-C

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos para a construção do modelo de MCDA-C como instrumento para atingir o objetivo proposto no presente artigo. O processo pode ser dividido em três principais etapas: i. definição do problema; ii. representação dos pontos de vista fundamentais (PVF); e construção dos descritores (Ensslin, Montibeller Neto, Noronha, 2001; Borges; Igarashi; Segate, 2020).

Na primeira etapa foi definido o problema com base em aspectos teóricos da Visão Baseada em Recursos e em aspectos empíricos voltados para a produção de cafés especiais, além de partir de outros trabalhos relacionados à temática, como o de Chaves (2021), Leite (2020), e Bronzeri e Bulgacov (2014). Desse modo, o problema para construção do modelo consistiu em compreender a decisão de produzir cafés especiais, a partir dos recursos dos produtores rurais, especialmente ao considerar os recursos superiores que podem gerar vantagem competitiva.

Na etapa dois foram definidos os Pontos de Vistas Fundamentais (PVF) para a avaliação do problema. Elaborou-se a família de pontos de vistas fundamentais, os quais são base para a construção do modelo e constituem o eixo do problema (Ensslin, Montibeller Neto, Noronha, 2001), ou seja, é um desdobramento primário dele. No caso do presente trabalho, os pontos de vistas fundamentais correspondem aos grupos de recursos proposto por Barney (1991), a saber: recursos físicos; humanos; e organizacionais. Após isso os PVF foram decompostos em Pontos de Vistas Elementares (PVE), de forma a operacionalizar o modelo. Portanto, no trabalho, os PVF foram desmembrados em recursos chave envolvidos na produção de cafés e de cafés especiais. Vale ressaltar que esses recursos chave vieram especialmente do trabalho de Chaves (2021), o qual conseguiu identificar os principais recursos para a produção de cafés especiais no Paraná, bem como aqueles que geram vantagem competitiva.

Por fim, na terceira etapa os PVE são decompostos para serem mensurados, isso ocorre por meio dos descritores. Os descritores fornecem um melhor entendimento

daquilo que representa a preocupação do decisor ao mensurar uma dimensão do contexto decisório (Ensslin, Montibeller Neto, Noronha, 2001). Após definir os descritores, foram determinados os níveis de impacto de referência – nível Bom, Neutro e Ruim – assim, permitindo identificar as ações satisfatórias e não-satisfatórias (Ensslin, Montibeller Neto, Noronha, 2001; Borges; Igarashi; Segate, 2020).

Os níveis de impacto de referência foram ordenados do melhor para o pior. O nível bom demarca as ações acima das expectativas dos decisores, mas que podem acontecer (Ensslin; Montibeller Neto; Noronha, 2001). Pode-se dizer que esse é um nível no qual os produtores podem obter maior desempenho e assim, representam recursos superiores e que podem gerar vantagens competitivas. Em outras palavras, significa que os produtores podem produzir cafés especiais, por meio de recursos que são superiores, de forma a possibilitar a geração de vantagem competitiva. Os níveis que se situam entre o bom e o neutro são os desempenhos esperados pelos decisores (Ensslin; Montibeller Neto; Noronha, 2001). Neles também é possível produzirem cafés especiais, mas sendo mais difícil a possibilidade de obter vantagem competitiva. Já o nível ruim, de impacto inferior ao neutro, representa desempenhos não-satisfatórios, mas aceitáveis pelos decisores (Ensslin; Montibeller Neto; Noronha, 2001). Isto é, o produtor até consegue produzir café especial, porém com maior dificuldade e sem a possibilidade de obter vantagem competitiva.

A Figura 1 demonstra o modelo construído a partir do que foi exposto nesta seção.

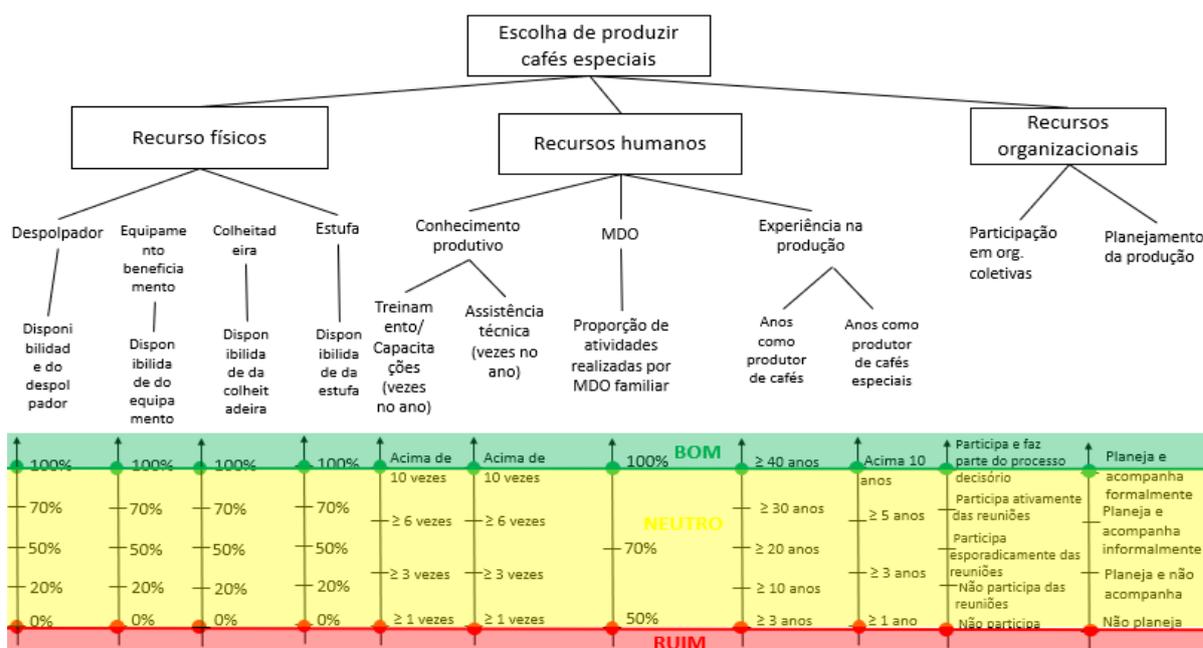


Figura 1: Modelo do MCDA para a escolha de produzir cafés especiais a partir dos recursos dos produtores rurais

Vale salientar que nos modelos de MCDA-C é utilizado o design arborescente, como visto na Figura 1, o que demonstra que um critério mais complexo de ser mensurado é decomposto em subcritérios de mais fácil mensuração, de modo que o critério de nível superior seja definido pelo conjunto de critérios inferiores ligados a ele na estrutura (Ensslin; Montibeller Neto; Noronha; 2001; Borges; Igarashi; Segate, 2020).

Por fim, ressalta-se que esse trabalho não buscou realizar comparações entre os produtores entrevistados. De forma a não comparar os níveis de desempenho entre eles.

3 Resultados e Discussões

Esta seção tem como foco apresentar os resultados obtidos e realizar as análises deles.

3.1 Caracterização dos Entrevistados e Apresentação do Modelo

Com o intuito de caracterizar os produtores entrevistados, buscou-se informações quanto a: região, gênero, idade do entrevistado, área total do estabelecimento rural (hectare), área destinada ao café (hectare) e condição da terra. O Quadro 1 mostra essas informações para cada um dos três produtores entrevistados.

Quadro 1: Caracterização dos produtores entrevistados

Características	Produtor(a) A	Produtor(a) B	Produtor(a) C
Região	Norte Pioneiro	Norte Pioneiro	Norte Central
Gênero	Feminino	Feminino	Masculino
Idade	46 anos	42 anos	33 anos
Área total (ha)	5 ha	4,84 ha	7 ha
Área destinada ao café	4 ha	3,87 ha	6 ha
Condição da terra	Própria	Própria	Própria

Os dados mostram que todos os entrevistados são proprietários do estabelecimento rural e que a maior parte da área é destinada para a plantação de cafés. A idade dos entrevistados varia de 33 anos a 46 anos, sendo duas mulheres e um homem. Além disso, eles estão localizados na região do Norte Pioneiro e Norte Central do Paraná (ou também conhecido como Norte Novo). Os três produtores relataram que dependem economicamente da produção de cafés e que toda a família trabalha junto na atividade cafeeira.

Como mencionado na seção anterior, com base nos preceitos da VBR, o modelo focou nos recursos (físicos, humanos e organizacionais) envolvidos na produção de cafés. Especialmente, foram selecionados recursos chaves na produção de cafés especiais, pois com isso os produtores conseguiriam embasar a escolha de produzir esse tipo de café, bem como para a possibilidade em obter vantagem competitiva.

Desse modo, conforme ilustrado na Figura 1, a partir do problema levantado (escolha em produzir cafés especiais), desdobrou-se em três pontos de vistas fundamentais (PVF), baseados em Barney (1991), recursos físicos, humanos e organizacionais.

No PVF de recursos físicos foram desdobrados em quatro Pontos de Vistas Elementares (PVE), sendo eles o despulpador, equipamento de beneficiamento, colheitadeira mecânica e estufa. Eles foram considerados por serem chaves no processo produtivo de cafés especiais. De modo que a utilização desses equipamentos pode diferenciar a produção de cafés especiais dos convencionais (Chaves, 2021). E cada um dos PVE foram desdobrados em um descritor, correspondendo a disponibilidade de uso desses equipamentos (em porcentagem). Os descritores de disponibilidade foram de 0% (não tem disponibilidade, ou seja, não utiliza o recurso físico) a 100% (possui total disponibilidade de utilizar o recurso).

O PVE da colheitadeira mecânica, diz respeito ao maquinário que entra no meio dos pés de cafés e, por meio de vibração – que é regulada – colhe os cafés. Com essa máquina é possível colher apenas os frutos maduros, a partir de regulagem da vibração, o que é pré-requisito para a qualidade do café.

O despulpador é um maquinário que descasca e retira a polpa do café. Ele geralmente é regulado para despulpar apenas frutos maduros, separando e retirando os cafés verdes e passados (“café boia”). Dessa forma, é mais utilizado na produção de cafés especiais (Chaves, 2021).

A estufa é uma estrutura elevada, de base com tela vazada e com cobertura. Ela permite que os frutos respirem, assim evitando fermentações indesejadas que diminuem a qualidade do café. Ademais, por ser elevada, evita contato com o chão, diminuindo o risco de contato com elementos que possam afetar a qualidade dos grãos (como bactérias, fungos etc.) (Chaves, 2021). E por ser coberta, ela protege os grãos da chuva e sol excessivos, da troca de umidade, bem como auxilia na secagem do café, evitando mofos ou secagem excessiva.

O equipamento de benefício do café é um maquinário que faz o descascamento integral do fruto. Se o café já tiver sido descascado/ despulpado, retira-se apenas a casca

mais interna do fruto do café (Chaves, 2021). Todo café precisa ser beneficiado, porém os cafés especiais precisam de cuidado especial nessa etapa, pois os grãos podem ser quebrados e amassados, de modo a impactar em sua qualidade.

O PVF de recursos humanos foi desdobrado em três PVE: conhecimento produtivo (desdobrado em dois descritores mensuráveis); MDO – Mão de obra na produção cafeeira (um descritor); e experiência na produção cafeeira (desdobrado em dois descritores mensuráveis).

Conforme Borrella *et al.* (2015), Santos (2019) e Chaves (2021), as informações técnicas, de mercado e de gestão são críticas para a produção de cafés especiais. Assim, o PVE de conhecimento produtivo foi desdobrado em dois descritores: o recebimento de treinamento e capacitações (quantas vezes durante o ano); e o recebimento de assistência técnica (quantas vezes durante o ano).

A mão de obra é um outro importante recurso humano para produção de cafés especiais (Santos, 2019; Leite, 2020; Chaves, 2021). A principal mão de obra na cafeicultura é a familiar, especialmente ao considerar pequenos produtores. Chaves (2021) argumenta que a mão de obra familiar, especialmente na colheita, influencia na obtenção da qualidade, dado que há mais cuidado com a colheita, principalmente quando é a seletiva. Além de maior cuidado com as plantas de cafés, visto que essa é uma cultura permanente e a produção na safra seguinte depende das condições do pé (ramificações e folhagem, por exemplo) (Chaves, 2021). Assim, o descritor desse PVE está relacionado a proporção de atividades realizadas por MDO familiar.

A experiência e o conhecimento tácito do produtor sobre a atividade cafeeira também são chaves no processo produtivo (Carvalho; Prévot; Machado, 2014; Leite, 2020; Chaves, 2021). Esse PVE foi desdobrado em dois descritores: anos como produtor rural; e anos como produtor de cafés especiais.

O PVF de recursos organizacionais foi desdobrado em dois descritores, sendo eles: participação em organizações coletivas e associativas (com os seguintes níveis: participa e faz parte do processo decisório; participa ativamente de reuniões; participa esporadicamente de reuniões; não participa de reuniões; não participa de nenhuma organização coletiva); e planejamento da produção cafeeira (com os seguintes níveis: planeja formalmente, com acompanhamento e controle; planeja informalmente, com acompanhamento e controle; planeja, mas não acompanha; não planeja e faz conforme necessidade).

Chaves (2021) destaca o recurso relacionado a participação em organizações coletivas e associativas, visto que é uma forma de incentivar os produtores, de compartilhar conhecimentos, de diluir custos na compra de maquinários, insumos, dentre outros. Isso impacta na produção de cafés especiais, e pode ser uma importante fonte de vantagem competitiva.

O planejamento da produção refere-se ao fato de o produtor possuir um planejamento para as etapas produtivas do café, ou seja, quando irá adubar, passar defensivos, a quantidade que será utilizada, quando irá realizar poda e desbrota, quando irá realizar a colheita, preparação de terreiro, despoldador, dentre outras práticas (Chaves, 2021). Esse planejamento pode ser formal (escrito) ou informal (apenas falado ou pensado), porém ele é importante, visto que o café especial possui diversas etapas detalhadas para ser produzido. Vale ressaltar, que esse planejamento também tem relação com o conhecimento, experiência e recebimento de assistência técnica dos cafeicultores.

3.2 Análise e Discussão dos Resultados

Diante da apresentação e caracterização dos produtores entrevistados e do modelo do MCDA-C, parte-se para as análises dos resultados coletados.

Os dados coletados nas entrevistas com os três produtores foram inseridos individualmente em cada descritor. O desempenho individual de cada produtor é apresentado em cada linha, considerando os níveis de impacto, indo do limite superior – nível bom, o qual representa 100 pontos – nível médio – que é o neutro, o qual está entre 100 e 0 pontos – e o limite inferior – nível abaixo de 0 pontos, o qual está abaixo do esperado. A Figura 2 apresenta os resultados coletados.

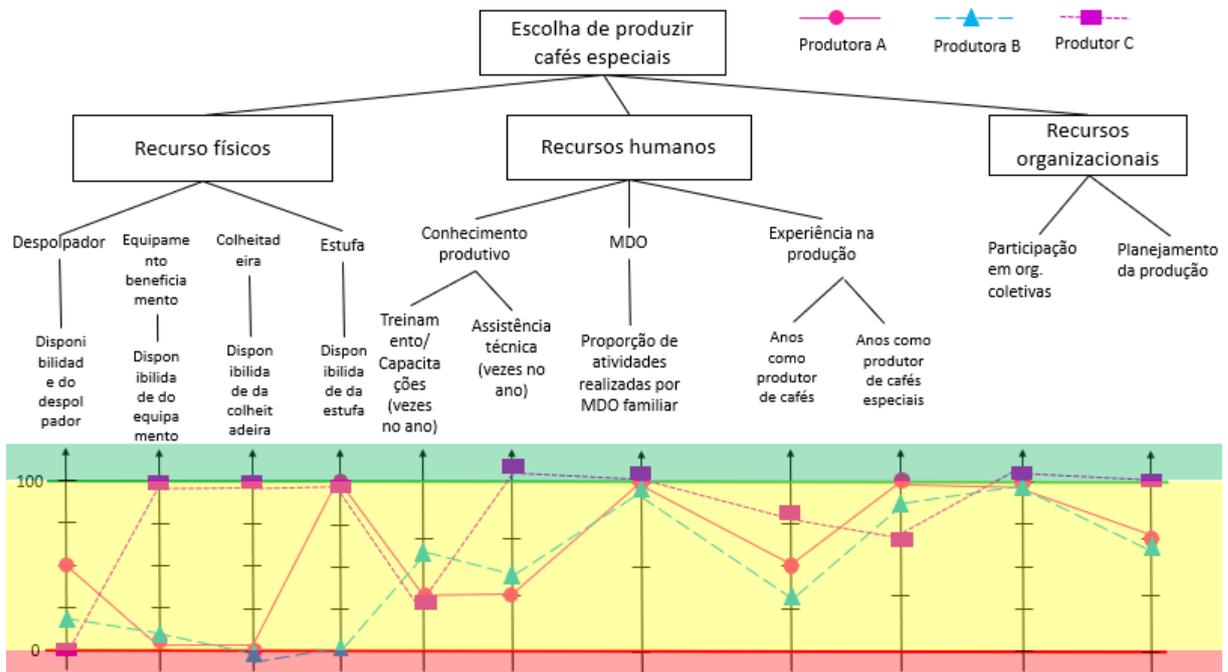


Figura 2: Modelo MCDA escolha para produção de cafés especiais

A partir da Figura 2, pode-se observar que, de modo geral, os três produtores ficaram em nível neutro em todos os recursos abordados, ou seja, eles estão em nível aceitável de recursos para produzir cafés especiais.

Para os recursos físicos, nota-se que apenas o produtor C não possui/utiliza o despulpador, por outro lado, ele é o único que possui o equipamento de beneficiamento, a colheitadeira e a estufa de forma integral, isto é, com 100% de disponibilidade para sua utilização. Dessa forma, esses recursos podem gerar vantagem competitiva para o produtor, especialmente em combinação com os recursos de experiência e conhecimento para o uso adequado desses equipamentos.

Já as produtoras A e B não possuem/utilizam a colheitadeira mecânica e possuem baixa disponibilidade de uso do equipamento de beneficiamento. Com relação ao despulpador, ambas relataram que não há grandes problemas em dividir o equipamento e assim ter disponibilidade reduzida, embora a produtora B relatou já ter atrasado no despulpamento do café por causa de outras produtoras usarem quando ela precisava.

Assim, utilizar esses maquinários (mesmo quando não há total disponibilidade) indicam a propensão desses produtores em produzirem cafés especiais, visto que são maquinários chave para essa produção.

Com relação aos recursos humanos, pode-se notar que os três entrevistados possuem mão de obra familiar em todo o processo produtivo, de modo que a família toda é envolvida e dependente da cafeicultura. Vale mencionar que a produtora A relatou que,

a depender do volume de produção, ela precisa contratar temporários para a colheita do café.

Os três entrevistados possuem média muito parecida de vezes ao ano que receberam treinamento e capacitações. Elas sendo recebidas em sua maioria por compradores e pelo Instituto de Desenvolvimento Rural do Paraná (IDR-PR). Já com relação ao recebimento de assistência técnica, o produtor C afirma receber acima do nível bom. E as produtoras A e B receberam ao nível médio, as assistências sendo realizadas por um comprador de cafés parceiro². De acordo com os produtores entrevistados, esses recursos são de extrema importância para a produção de cafés especiais. Se não há o recebimento de capacitações e assistências técnicas de forma recorrente e voltados para esse tipo específico de produção fica bem difícil produzir cafés especiais. Assim, possuir esses treinamentos, capacitações e assistências técnicas são imprescindíveis para a tomada de decisão em produzir esse tipo de café.

Os três produtores estão há bastante tempo na atividade cafeeira. O produtor C declarou que, apesar de ele participar da produção desde que pequeno, fazem quatro gerações que sua família produz café. No entanto, somente há 5 anos ele e sua família tornaram-se produtores de cafés especiais. Por sua vez, a produtora A está na atividade de cafés especiais há 10 anos. A produtora B está na atividade há 8 anos. Contudo, ela não tem conseguido manter constância na sua produção de cafés especiais. Ela relata que um ano ela produz, porém outros anos não consegue atingir a qualidade. Assim, a partir do modelo MCDA-C, pode-se analisar que, apesar de estar em nível aceitável para a produção, ela é a produtora com níveis mais baixos na maioria dos recursos considerados no modelo.

Com relação aos recursos organizacionais, pode-se perceber que todos os produtores participam de organizações coletivas e associações, participando ativamente do processo decisório dessas organizações. Para os produtores entrevistados esse recurso é de extrema importância, visto que incentiva o produtor a começar a produzir café especial, bem como continuar se dedicando a essa produção. Além disso, em consonância com o trabalho de Chaves (2021) esse recurso pode possibilitar vantagem competitiva, pois os produtores se organizam coletivamente de forma única, obtendo conhecimentos desenvolvidos de forma única também.

² O comprador de cafés, o qual as produtoras se referem, possui parceria com o grupo de produtoras que elas fazem parte – uma organização coletiva. Esse comprador fornece assistências técnicas nos períodos chave da produção de cafés especiais.

A respeito do planejamento da produção, as produtoras A e B o fazem de maneira informal, porém com acompanhamento de todo o processo produtivo. Já o produtor C, realiza um planejamento formal, em que ele é escrito e planilhado, além de ser acompanhado e analisado.

Assim, a partir do modelo do MCDA-C construído acima, pode-se entender que os três produtores possuem recursos para a produção de cafés especiais e que a partir desses recursos foi possível decidir e continuar na produção de cafés especiais. Nenhum dos entrevistados ficou abaixo do nível aceitável. Porém, poucos recursos ficaram acima do aceitável. Desse modo, pode-se dizer que os três possuem condições para obterem vantagem competitiva. Contudo, ao que as análises indicam, o produtor C e a produtora A são os que já possuem recursos superiores, de forma a possibilitar a geração de vantagem competitiva.

Considerações Finais

O presente artigo teve como objetivo compreender como os recursos dos produtores rurais podem influenciar na escolha por produzir cafés especiais no estado do Paraná. Para tanto, foi utilizado a metodologia de Multicritério em Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C) de forma a fornecer subsídios para a construção do modelo que apoie a decisão de produzir esses cafés de maior qualidade, a partir de recursos dos produtores rurais, ancorado na teoria da Visão Baseada em Recursos.

O modelo permitiu analisar a escolha em produzir cafés especiais. A partir do modelo exposto, pode-se concluir que os recursos influenciam nessa escolha. Os três entrevistados ficaram no nível aceitável, não tendo nenhum recurso com desempenho abaixo do aceitável. Embora não haja recursos em nível ruim, recomenda-se que os esforços para a produção de cafés especiais continuem, que os produtores entrevistados avancem e obtenham vantagem competitiva, para que assim, possam continuar e serem competitivos na cadeia de cafés especiais.

Por fim, as limitações do artigo estão relacionadas ao não aprofundamento da análise das vantagens competitivas dos produtores de cafés especiais. Assim, como sugestão para pesquisas futuras, pode-se abordar de forma mais aprofundada como obter e sustentar as vantagens competitivas dos produtores de cafés especiais. Além disso, não foi abordado aspecto sobre constância da produção dos cafés especiais, ou seja, há produtores que não conseguem produzir cafés especiais de forma recorrente e constante,

como foi visto com a produtora entrevistada C, isso é impactado pelos recursos utilizados. Assim, para estudos futuros, sugere-se abordar mais profundamente esses aspectos.

Referências

ARGYRES, N.; ZENGER, T. Capabilities, Transaction Costs, and Firm Boundaries: a dynamic perspective and integration. **Organization Science**, v. 23, n. 6, p. 1643-1657, 2012.

AUGUSTO, C. A.; SOUZA, J. P.; CARIO, S. A. F. Economia dos Custos de Transação e Visão Baseada em Recursos: Aspectos Complementares. *In: ENANPAD, XXXIV., Anais[...]*, Rio de Janeiro. 2010.

AUGUSTO, C. A.; SOUZA, J. P.; CARIO, S. A. F. Estruturas de governança e recursos estratégicos: um estudo sobre a capacidade de resposta às leis ambientais em destilarias no estado do Paraná. **RESR**, Piracicaba, v. 50, n. 3, p. 411-434, jul./set. 2012.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BORGES, B. J.; IGARASHI, D. C. C.; SEGATE, F. M. Construção de um modelo para análise da assimetria de informação nas transações de laranja. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 11, n. 1, p. 9076-3097, 2020. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/60734/construcao-de-um-modelo-para-analise-da-assimetria-de-informacao-nas-transacoes-de-laranja/i/pt-br>. Acesso em: 7 nov. 2023.

BRINKMANN, S. The interview. *In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. The Sage Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2018. p. 997-1038.

BRONZERI, M. S.; BULGACOV, S. Estratégias na cadeia produtiva do café no Norte Pioneiro do Paraná: competição, colaboração e conteúdo estratégico. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 16, n. 1, p. 77-91, 2014.

CHAVES, P. T. T. **Recursos, Capacidades e Estrutura de Governança**: um estudo na cadeia de cafés especiais no estado do Paraná. 2021. 209 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Estadual de Maringá. Maringá, 2021.

CNA. **Panorama do Agro**. Disponível em: <https://www.cnabrazil.org.br/cna/panorama-do-agro>. Acesso em: 19 jan. 2023.

COMBS, J. G.; KETCHEN, D. J. Explaining Interfirm Cooperation and Performance: Toward a Reconciliation of Prediction from the Resource-Based-View and Organizational Economics. **Strategic Management Journal**, v. 20, p. 867-888, 1999.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Bookman, 2007.

CROOK, T. R.; Combs, J. G.; Ketchen JR, D. J.; Aguinis, H. Organizing around Transaction Costs: What have we learned and where do we go from here? **Academy of Management Perspectives**, v. 27, n. 1, p. 63-79, 2013.

ENSSLN, L.; NETO, G. M.; NORONHA, S. N. **Apoio à Decisão**: metodologia para estruturação de problemas e avaliação multicritério de alternativas. Florianópolis: INSULAR, 2001.

FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Revista Gestão e Produção**, São Carlos, São Paulo, v. 6, n. 3, p. 147-161, 1999.

KRISTANDL, G.; BONTIS, N. Constructing a definition for intangibles using the resource-based view of the firm. **Management Decision**, v. 45, n. 9, p. 1510-1524, 2007.

LEITE, J. V. G. A. Cadeia de Valor de Cafés no Norte do Paraná: proposta trans/formativa para upgrading na produção rural. 2020. 131 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2020.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Oxford University Press. 1959.

PESIC, A. M.; MILIC, J. V.; STANKOVIC, J. Application of VRIO Framework for Analyzing Human Resources' Role in Providing Competitive Advantage. **Tourism & Management Studies**, v. 2, p. 575-586, 2012.

PETERAF, M. A. The cornerstone of competitive advantage: the resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, mar. 1993.

RHINEHART, R. **What is specialty coffee?** 2009. Disponível em: <http://scaa.org/?page=RicArtp1>. Acesso em: 19 jan. 2023.

ROY, B. Decision science or decision-aid science? **European Journal of Operational Research**, v. 8, n. 1, p. 184-203, 1993.

SAES, A. M. Do Vinho ao Café: Aspectos sobre a Política de Diferenciação. Informações Econômicas. **Instituto de Econômica Agrícola**, v. 36, n. 2, p. 7-19, 2006.

SAES, M. S. M. **Estratégia de diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura**: a produção de pequena escala. Como adquirir Vantagens Competitivas Sustentáveis? Uma abordagem teórica. Fapesp/Annablume. 2009.

SAES, M. S. M.; SILVEIRA, R. L. F. Novas formas de organização nas cadeias agropecuárias brasileiras: tendências recentes. **Estudos Sociedade e Agricultura**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 2, p. 386-407, 2014.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. D. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, J. K. **Atributos e dimensões nas transações entre compradores e pequenos produtores de cafés especiais no Paraná.** 2019. 120 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2019.

SIFFERT FILHO, N.; FAVERET FILHO, P. O Sistema Agroindustrial de Carnes: Competitividade e Estruturas de Governança. **Revista do BNDES**, v. 5, n. 10, p. 265-297, 1998.

SCA. **Specialty Coffee Association.** 2003. Disponível em: <https://sca.coffee/research/protocols-best-practices>. Acesso em: 19 jan. 2023.

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

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