

## **AVALIAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO EM FAZENDAS CERTIFICADAS DE CAFÉ NA REGIÃO DE MONTE CARMELO – MG**

Ana Paula Monteiro Moreira<sup>1</sup>  
Cláudio Costa<sup>2</sup>

**RESUMO:** Com o potencial mercado de cafés certificados, surge a necessidade de implantar processos e ações mais eficientes para atingir conformidade com os princípios que norteiam a certificação. Este estudo analisou a utilização das ferramentas de gestão em fazendas certificadas de café na região de Monte Carmelo – MG. Foi realizada uma pesquisa exploratória quantitativa, com aplicação de questionários estruturados em entrevistas individuais com produtores de café com fazendas certificadas. Os resultados indicam que 70,6% dos produtores produzem mais de mil sacas, verificou-se que em 70,6% propriedades os trabalhadores estão qualificados e 55,9% produtores oferecem cursos de capacitação pelo menos uma vez ao ano. Quanto à gestão financeira, 41,2% dos entrevistados registram os custos em cadernetas e a mesma percentagem faz os registros em planilhas. A transmissão e o controle das tarefas são feitos de forma oral por 41,2% produtores. Portanto, percebe-se a necessidade de utilização de ferramentas mais adequadas, de forma que a otimização dos processos traga benefícios para gestão, bem como traz para o setor produtivo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Cafeicultura; Certificação; Agronegócio.

**ABSTRACT:** With the potential market for certified coffee, necessity rises of implementing more efficient process and actions to achieve compliance with the principles that guide the certification. This study examined use of management tools in certified coffee farms in the region of Monte Carmelo – MG. We performed an exploratory quantitative research, by applying structured questionnaires in individual interviews with producers of certified coffee farms. The results indicate that 70,6% of farmers produce more than one thousand bags, found that in 70,6% properties are skilled workers and 55,9% producers offer training courses at least once a year. About the financial management, 41,2% of respondents record the cost in books and the same percentage makes the records in spreadsheets. The transmission and control of tasks are done orally for 41,2% of producers. Therefore, we see the necessity of using better tools, so that optimizing process may bring benefits to management, as well as may do it to the productive sector.

**KEYWORDS:** Coffee planting; Certification; Agribusiness.

---

<sup>1</sup> Graduanda em Administração pela Fundação Carmelitana Mário Palmério – FUCAMP. E-mail: anamonteiro.adm@hotmail.com

<sup>2</sup> Docente da Fundação Carmelitana Mário Palmério.

## INTRODUÇÃO

O Brasil possui uma variedade de climas, relevos, altitudes e latitudes que favorecem a produção de uma ampla gama de tipos e qualidades de cafés. Cultiva-se este produto no país por cerca de 300 mil produtores, em uma área de 2,3 milhões de hectares, que equivale a cerca de seis bilhões de pés, por 14 estados da união, conforme relata o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA, 2011). De acordo com o Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada, a cafeicultura constitui-se em um grande pilar da economia brasileira. Trata-se de uma das mais importantes fontes de renda, contribuindo na geração de emprego, retenção de mão de obra no meio rural, participação na receita cambial e formação de capital no setor agrícola do país (CEPEA, 2009).

Historicamente, o mercado de café tem sua estrutura fundamentada na comercialização de commodities. Dessa forma, o mercado funcionou por muito tempo, de acordo com a lógica da concorrência perfeita, na qual o preço era a única garantia de ganho ao produtor, em uma competição pelos consumidores. A partir de então, a diferenciação se mostrou como a oportunidade de desenvolver vantagens competitivas e sustentar margens de lucro mais satisfatórias a este segmento produtivo (SAES, 2006).

A globalização e a modernização da agricultura trouxeram como consequências do desenvolvimento econômico e tecnológico, a degradação e o esgotamento dos recursos naturais. As práticas agrícolas, muitas das vezes, estão associadas ao desmatamento, à erosão, à contaminação dos solos e dos mananciais hídricos. A sustentabilidade da agricultura é defendida e almejada por diferentes setores produtivos e sociais, mas ainda tem caráter utópico. As alternativas de manejo agrícola sustentável, que acarretam menos danos ambientais, muitas vezes embatem em interesses econômicos distintos (ASSAD; ALMEIDA, 2004).

A certificação dos cafés sustentáveis tem sido percebida como uma alternativa de diferenciação, capaz de aumentar o valor econômico, social e ambiental da produção de café, bem como de ampliar sua comercialização, melhorando a rentabilidade do produtor. Os custos envolvidos no processo de certificação estão ligados, principalmente, a consultorias e auditorias, capacitação dos funcionários e adequações administrativas, a conformidade com critérios de desempenho e de gestão, e varia muito de acordo com o estágio de desenvolvimento sustentável que se encontra a propriedade (PEREIRA; BLISKA; GIOMO, 2007). O Brasil tornou-se maior produtor mundial de cafés

sustentáveis certificados. Em 2010, foram produzidas no país, aproximadamente três milhões de sacas de café certificado. Cerca de 100 mil hectares com café no país estão comprometidos com, ao menos, um programa de certificação (MAPA, 2011).

Nas empresas rurais, geralmente, a gestão restringe-se aos fatores ligados à produção. Não há dúvidas quanto à importância dos componentes tecnológicos aplicados nesta fase, mas ganhos em eficiência só geram ganhos financeiros através da gestão eficaz dos processos produtivos. A tomada de decisão embasada na intuição, que é uma prática comum de muitos produtores, pode até ser válida, mas consegue identificar apenas grandes efeitos, em função da complexidade dos sistemas de produção (CEZAR et al., apud VIANA; SILVEIRA, 2008). Neste contexto, o objetivo deste trabalho foi avaliar a utilização das ferramentas de gestão por cafeicultores em propriedades certificadas no município de Monte Carmelo – MG.

### **Agronegócio e certificação do café**

Em 1957, John Davis e Ray Goldberg, professores da Universidade de Harvard, criaram o termo “agribusiness”. No Brasil, esse novo conceito de agricultura começa a ser aceito a partir da década de 1980, ainda em inglês. A partir de 1995, o termo “agronegócios” passa a ser utilizado (ARAÚJO, 2005). É composto por uma série de atividades diversificadas e complexas, que cingem longas cadeias produtivas globalizadas, influenciadas por diversos agentes. Dos governos que traçam as diretrizes de política econômica aos centros de pesquisa que desenvolvem novas tecnologias de produção, dos seus empregados ao consumidor final do seu produto (IGLÉCIAS, 2007).

O agronegócio pode ser dividido, basicamente, em três segmentos. O “antes da porteira” ou fase I, compreende todos os agentes que fazem parte do setor de insumos e fatores de produção, tais como sementes, vacinas e defensivos. O “dentro da porteira” ou fase II, refere-se à produção propriamente dita, ou seja, o plantio, cultivo e colheita. O “depois da porteira” ou fase III, engloba as fases do processamento e da transformação até a distribuição e o consumo (LOURENZANI; SILVA, 2001).

Nos últimos 50 anos, houve uma grande mudança nas propriedades rurais, em virtude do aumento do êxodo rural, da evolução sócio-econômica e dos avanços tecnológicos (ARAÚJO, 2005). Conforme Nogueira (2001), a mecanização da agricultura foi um recurso fundamental no processo de modernização da agropecuária, principalmente na produção de grãos. O mercado internacional, no qual esta atividade está inserida, é

marcado pela alta competitividade. Os principais concorrentes são economias desenvolvidas, que possuem barreiras (tarifárias ou não) à importação de produtos agropecuários, e seus produtores rurais contam com subsídios.

Diante desse fato, entende-se que para que a produção seja viável, é importante que ocorram aumentos progressivos de escala, o que proporciona a redução dos custos. Essa escala é alcançada através da mecanização das diversas etapas do processo produtivo, como o preparo do solo, aplicação de fertilizantes e defensivos, plantio e colheita. A agricultura brasileira apresenta contrastes quanto à utilização da tecnologia nas propriedades rurais. Enquanto alguns produtores contam com o uso intensivo de tecnologia, outros não têm acesso à tecnologia, crédito ou assistência técnica (NOGUEIRA, 2001).

A modernização da agricultura gerou elos de cadeias cada vez mais complexas. A fazenda deixou de ser apenas um fornecedor de matéria-prima, desconectada das outras etapas, e passou a compor uma cadeia produtiva interdependente. A produção passa a depender de serviços adquiridos fora da fazenda. Nessa visão sistêmica da agricultura, o todo se torna maior que a soma de suas partes e a interação dos segmentos é imprescindível, pois o efeito das mudanças de um dos elementos pode afetar todo o sistema (MENDES; JUNIOR, 2007).

Conforme afirma Araújo (2005), a atividade agrícola, diferente de outros setores da economia, sofre influência de alguns fatores particulares, tais como, clima, produtos perecíveis, sazonalidade da produção, doenças e pragas, que a diferenciam de outros tipos de produção. Tais especificidades exigem o envolvimento de outros setores da economia, como o desenvolvimento de tecnologia, colheita cuidadosa, classificação e tratamento dos produtos, estruturas adequadas para armazenagem e conservação, embalagens apropriadas, logística específica para distribuição, entre outros.

O segmento “antes da porteira” no Brasil apresenta resultados satisfatórios. A pesquisa agropecuária e a ocupação de espaços com tecnologia de ponta, como engenharia genética, informática e tecnologias agroindustriais, tem composto um cenário que se destaca no âmbito mundial. Entretanto, boa parte dos insumos utilizados no país ainda é importada, como produtos veterinários, agrotóxicos, e adubos fosfatados. Nota-se que também houve uma evolução nos segmentos de serviços, mas alguns aspectos ainda devem ser melhorados, por exemplo, os financiamentos públicos para pesquisa, ainda escassos. Os financiamentos bancários são de difícil acesso, principalmente quando não há garantias

reais excedentes. O problema de infraestrutura que existe no país também gera dificuldades para o agronegócio e implica em altos custos para este segmento. A balança comercial do agronegócio brasileiro é historicamente favorável. Entretanto, os produtos exportados são basicamente commodities, ou produtos intermediários, o que caracteriza o Brasil como um país altamente competente na produção de matéria-prima. O país deixa de ganhar muito mais, por não agregar valor ao seu produto (ARAÚJO, 2005).

A fase mais importante na cadeia do agronegócio está “depois da porteira”. Este segmento, que gira em torno de 70% do valor total do agronegócio, caracteriza-se como grande negócio da cadeia. Portanto, é fundamental que os produtores e dirigentes das cooperativas agropecuárias percebam essa oportunidade e se empenhem no processo de agregação de valor e diferenciação do produto, assim como na distribuição, já que esses são os segmentos mais lucrativos em função do valor adicionado (MENDES; JUNIOR, 2007).

Conforme Porter (1998), liderança em custo, diferenciação e enfoque são três abordagens genéricas, que podem nortear o direcionamento estratégico específico, e garantir um bom desempenho no mercado. A empresa deve escolher uma das três opções para direcionar suas atividades, sem possibilidade de atuação em um meio-termo. A agregação de valor ao produto é decorrente da diferenciação, ou seja, pela “descomoditização”. A empresa deixa de ser passiva à imposição do preço e passa a impor o preço do seu produto, considerando certos limites. Nesta condição, o produtor pode permanecer e alcançar novos mercados. No cenário rural, o processo de agregação de valor pode ser lento e ainda existem barreiras que dificultam o desenvolvimento desse processo, principalmente em relação ao comportamento tradicional do produtor (ZUIN; QUEIROZ, 2006).

A certificação consiste em um meio que uma terceira parte, independente, utiliza para garantir que um determinado produto está em conformidade com normas específicas (SORATTO; VARVAKIS; HORII, 2007). A adoção de uma norma de qualidade pode ser entendida como um diferencial, uma estratégia, uma vantagem competitiva ou simplesmente uma condição para que a empresa sobreviva no mercado (ABICHT et. al., 2008). Trata-se de um mecanismo utilizado para a criação de valor para o produto. A criação e captura desse valor irá depender apenas da capacidade de julgamento do empreendedor sobre o futuro dos negócios (SAES, 2006).

O conceito de sustentabilidade, importante fonte de diferenciação, tem sido bastante difundido na cafeicultura. Percebida como a qualidade ambiental e social da produção, esta iniciativa tende a vigorar para uma grande parcela dos cafeicultores preocupados com o controle de qualidade sujeito a mecanismos de certificação. Isto ocorre devido aos conceitos que compreendem a certificação, tais como as boas práticas agrícolas, a produção orgânica, o Fair Trade ou comércio justo, entre outros, que vão influir em sinais de sustentabilidade e reconhecer grãos de qualidade quanto a esse aspecto. Embora alguns dos critérios para certificação ainda não estejam inteiramente definidos, ela infunde alguns conteúdos sociais ao produto, como atentos com o meio ambiente e o bem estar dos trabalhadores, além de proibir o uso de mão-de-obra infantil (SOUZA; VEIGA; OTANI, 2011).

O selo Fair Trade, também conhecido no Brasil como “Comércio Ético e Solidário, constitui-se na certificação de uma parceria comercial, baseada em diálogo, transparência e respeito, que visa maior equidade no comércio mundial, eliminando atravessadores e beneficiando agricultores que se encontram em desvantagem no mercado, contribuindo para o desenvolvimento sustentável. O sistema abrange formas alternativas de comércio, propondo uma estrutura mais estável e vantajosa para o produtor (NEVES, 2009).

Segundo a ICO - International Coffee Organization, reservas têm surgido com relação à viabilidade da certificação, tais como a metodologia utilizada pelas certificadoras, que tem enfoque homogeneizador, de modo que as listas de verificação não levam em conta as peculiaridades das condições locais. Referente ao acesso ao mercado, a certificação pode se transformar em barreiras para aqueles que não têm condições ou não estão dispostos a cumprir as normas. Quanto ao tamanho potencial do mercado para os cafés certificados, também há imprecisão. O interesse dos consumidores por produtos éticos pode não implicar em compras efetivas. A maioria dos consumidores valoriza mais a qualidade intrínseca e o preço, e não apenas a garantia do cumprimento de normas padronizadas (ICO, 2011).

## **METODOLOGIA**

O ambiente de trabalho compreendeu a região de Monte Carmelo, que ocupa o 7º lugar entre os maiores produtores de café do Brasil, e produz cerca de 24.660 toneladas do produto, em uma área de 13.700 hectares, conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2009). O censo agropecuário de 2006 revela que existem no

município 325 unidades produtoras de café do tipo arábica. De acordo com o Conselho das Associações de Cafeicultores do Cerrado – CACCER, Monte Carmelo é um dos 55 municípios que compõem a Região do Cerrado Mineiro, única no Brasil com indicação geográfica protegida (CACCER, 2011). A Companhia Nacional de Abastecimento - CONAB (2010), aponta que a colheita nesta região foi de 34,84 sacas por hectare, uma das mais altas de todas as regiões do país, superando até mesmo a média do próprio estado, que ficou em 24,99 sacas por hectare.

A estrutura do questionário foi baseada no estudo de Luiz (2010), o qual foi adaptado para a cultura de café. As questões foram agrupadas por assunto ou segmento específico. A aplicação dos questionários foi realizada através de entrevistas estruturadas e individuais, no período de setembro a outubro de 2011. As cooperativas de cafeicultores disponibilizaram listagens com os nomes dos produtores de café certificado, para que posteriormente fossem entrevistados. De acordo com os dados fornecidos, existem no município 51 produtores de café cujas fazendas estão certificadas. Foram entrevistados 34 cafeicultores, o que representa 66,7% do total de produtores de café certificado. A maior parte dos entrevistados respondeu o questionário em uma cooperativa, individualmente, com o auxílio de um funcionário. Os demais foram abordados e orientados pela pesquisadora em uma agência bancária, de modo que todos foram escolhidos ao acaso. A última etapa incidiu na análise e interpretação dos dados coletados, na qual foram avaliadas as ferramentas de gestão utilizadas pelos sujeitos que constituíram este estudo e conclusão.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Observa-se pela Tabela 1, que entre os produtores de café certificado, 52,9% dos entrevistados têm lavouras com mais de 120 hectares, e 70,6% produzem acima de 1000 sacas. Portanto, na região de Monte Carmelo – MG a certificação tende ser uma opção mais comum entre grandes produtores. Tradicionalmente, o funcionamento do comércio mundial, privilegia a produção em larga escala e a competição via preços, criando barreiras para a entrada de pequenos produtores. Entretanto, existem alternativas capazes de inserir pequenos produtores no mercado com competência, uma delas é a certificação Fair Trade (SOUZA; OTANI; SAES, 2001).

Tabela 1: Caracterização da área e da produção de café de produtores certificados no município de Monte Carmelo no ano 2011.

Variáveis	Número de produtores	Frequência Percentual (%)
<b>Tamanho da área que é destinada para o cafezal</b>		
1 - até 30 hectares.	00	0%
2 - de 30 a 60 hectares.	06	17,7%
3 - de 60 a 90 hectares.	04	11,7%
4 - de 90 a 120 hectares.	06	17,6%
5 - acima de 120 hectares.	18	52,9%
<b>Produção anual média</b>		
1 - de 200 a 400 sacas.	00	0%
2 - de 401 a 600 sacas.	04	11,7%
3 - de 601 a 800 sacas.	02	5,9%
4 - de 801 a 1000 sacas.	04	11,7%
5 - acima de 1000 sacas.	24	70,6%

O motivo de se produzir café foi atribuído por 47,1% dos entrevistados à lucratividade que o negócio apresenta, conforme apresenta a Tabela 2. Deve-se considerar o fato de o café ter atingido a combinação entre preço e produção recordes da safra 2010/11, encerrada em junho, conforme relata Companhia Nacional de Abastecimento - CNA (2011). Portanto, os cafeicultores estão satisfeitos com o lucro obtido. O Brasil abastece 32% do mercado mundial em grão in natura, seguido do Vietnã, Colômbia, Indonésia e Guatemala. Os principais destinos das exportações brasileiras de café são Alemanha, Estados Unidos, Itália e Japão, maiores consumidores do produto (MAPA, 2011). Neste contexto, apenas 5,9% dos entrevistados pretendem abandonar a atividade. Satisfeitos com os resultados da cafeicultura, 29,4% dos produtores ambicionam aumentar a produção e 35,3% pretendem continuar produzindo a mesma quantidade.

Na caracterização do tempo de atuação na cafeicultura, verifica-se que 41,2% dos produtores atuam há mais de 20 anos, e 35,3% possuem de 16 a 20 anos de experiência nesta atividade. A longa experiência traduz a importância do conhecimento alcançado sobre a atividade ao passar do tempo como indicador de tecnologia e caracteriza a cafeicultura como uma atividade estruturada em um ciclo de investimento longo.

Tabela 2: Distinção do incentivo em produzir café, tempo de atuação na cafeicultura e perspectivas para os próximos anos dos produtores de café certificado no município de Monte Carmelo no ano 2011.

Variáveis	Número de produtores	Frequência Percentual (%)
<b>O porquê de se produzir café</b>		
1 - É um negócio lucrativo.	16	47,1%
2 - Tem mercado garantido.	08	23,5%
3 - Combina com outras explorações da propriedade.	02	5,9%
4 - Não sabe fazer outra coisa.	02	5,9%
5 - Outras razões.	06	17,6%
<b>Tempo que atua na cafeicultura</b>		
1 - de 0 a 5 anos.	03	8,8%
2 - de 6 a 10 anos.	02	5,9%
3 - de 11 a 15 anos.	03	8,8%
4 - de 16 a 20 anos.	12	35,3%
5 - mais de 20 anos.	14	41,2%
<b>Perspectivas para os próximos anos</b>		
1 - Continuar como está.	12	35,3%
2 - Aumentar a produção.	10	29,4%
3 - Reduzir a produção.	10	29,4%
4 - Abandonar a atividade.	2	5,9%
5 - Outros.	0	0%

Com relação à gestão de recursos humanos, exposta na Tabela 3, nota-se que em 52,9% das propriedades, a rotatividade dos colaboradores acontece com maior frequência no intervalo de dois a quatro anos, o que indica um alto índice de rotatividade. Ao contratar um colaborador, 41,2% dos entrevistados afirmaram que fazem entrevista pessoal com o candidato à vaga, testam suas habilidades para a função e confirmam referências nas propriedades que trabalhou anteriormente. Em 23,5% das propriedades, os gestores alegam que apenas confirmam as referências nas propriedades que trabalhou anteriormente, ou procuram informar-se a respeito de treinamentos de capacitação, o que traduz a inexistência de processos seletivos eficazes nessas propriedades e justifica a alta rotatividade dos colaboradores. Costenaro et al. apud Souza (2003), afirmam que a rotatividade de pessoal dificulta a integração da equipe, reduz a produtividade durante o recrutamento, e gera dificuldades durante o processo de treinamento do novo funcionário, em razão da sua falta de experiência ou habilidade.

Em 91,2% das propriedades, todos os colaboradores possuem carteira de trabalho assinada. Quanto aos fatores motivacionais, 41,2% dos produtores consideram primordiais

as necessidades básicas pessoais, que compreendem moradia, transporte, educação, saúde e interações sociais. A mesma percentagem de produtores acredita que as questões profissionais como conforto, carga horária, salário, premiações e afinidade com cargo, são mais importantes. Uma das atribuições da certificação é garantir boas condições de saúde e trabalho para os funcionários e conformidade com a legislação (MOREIRA et al., 2007). A motivação gera benefícios para o empreendimento, que vão além da questão ética. As condições de vida e de saúde oferecidas ao trabalhador impactam indireta ou diretamente a produtividade e os resultados alcançados pelas organizações (OLIVEIRA; LIMONGI-FRANÇA, 2005).

Verificou-se que 44,1% dos entrevistados definem as funções de cada funcionário previamente em conversa informal. Em 26,5% das propriedades, as tarefas são definidas previamente por escrito, e 29,4% dos entrevistados explicam que não definem as funções, e estas são desempenhadas de acordo com a necessidade. É interessante observar que uma quantidade significativa não define as funções ou o faz informalmente, o que indica a utilização inadequada desta ferramenta de gestão. A adoção de procedimentos padronizados, tais como a explanação por escrito das tarefas, facilita a execução e o controle das atividades e gera benefícios até mesmo a nível estratégico, além de reduzir custos.

Na análise dos resultados referentes à qualificação dos funcionários, verifica-se que em 70,6% das propriedades, os colaboradores estão qualificados. Todos os produtores entrevistados oferecem treinamentos ou cursos de capacitação. De acordo com 55,9% dos produtores, esta prática ocorre uma vez ao ano, e 26,5% alegam que proporcionam capacitação a cada seis meses. A tradicional utilização de mão-de-obra barata, desqualificada e abundante no meio rural, tem constituído uma barreira à adoção de sistemas metodológicos. A necessidade de mão de obra qualificada e gerida por planos específicos tem se tornado indispensável nas empresas rurais (PEREIRA; VALE; MANCIO, 2004). Portanto, entende-se que com relação à qualificação da mão de obra, efetivamente, a certificação gera benefícios.

Tabela 3: Caracterização da gestão de recursos humanos em propriedades certificadas de café na região de Monte Carmelo – MG.

<b>Variáveis</b>	<b>Número de produtores</b>	<b>Frequência Percentual (%)</b>
<b>Rotatividade dos colaboradores</b>		
1 - Ocorre a troca de colaborador no intervalo acima de 10 anos.	02	5,9%
2 - Ocorre a troca de colaborador no intervalo de 5 a 9 anos.	04	11,7%
3 - Ocorre a troca de colaborador no intervalo de 2 a 4 anos.	18	52,9%
4 - Ocorre a troca de colaborador no intervalo de 6 meses a 1 ano.	06	17,6%
5 - Ocorre a troca de colaborador no intervalo de 6 em 6 meses.	04	11,7%
<b>Ações realizadas na contratação dos colaboradores</b>		
1 - Contrata-se sem comprovar a capacidade do profissional para a função.	00	0%
2 - Confirma as referências nas propriedades que trabalhou anteriormente.	08	23,5%
3 - Exige-se experiência antes da contratação.	02	5,9%
4 - Procura informa-se a respeito de treinamentos de capacitação.	08	23,5%
5 - Fazem-se entrevista pessoal, testa as habilidades para a função proposta e confirma referências nas propriedades que trabalhou anteriormente.	14	41,2%
6 - Nenhuma das ações anteriores são executadas, contrata-se e aguarda para ver como o contratado desempenha o serviço.	02	5,9%
<b>Proporção de colaboradores que possuem vínculo empregatício</b>		
1 - 100% dos colaboradores possuem carteira de trabalho assinada.	31	91,2%
2 - 80% dos colaboradores possuem carteira de trabalho assinada.	00	0%
3 - 60% dos colaboradores possuem carteira de trabalho assinada.	00	0%
4 - 40% dos colaboradores possuem carteira de trabalho assinada.	00	0%
5 - 20% dos colaboradores possuem carteira de trabalho assinada.	03	8,8%
6 - Não há nenhum colaborador com vínculo empregatício.	00	0%
<b>Definição das funções e cargos dos colaboradores</b>		
1 - Sim, eles desempenham as funções previamente definidas, em conversa informal.	15	44,1%
2 - Sim, eles desempenham as funções previamente definidas, por escrito.	09	26,5%
3 - Não possui as funções bem definidas, estas são	10	29,4%

desempenhadas de acordo com a necessidade.

---

**Qualificação dos colaboradores**

1 - Sim, estão qualificados. E são oferecidos treinamentos, cursos e capacitação.	24	70,6%
2 - Sim, estão qualificados. Entretanto já foram contratados assim e não é mais oferecido aperfeiçoamento nesta propriedade.	02	5,9%
3 - Não estão qualificados. Porém estão sendo oferecidos treinamentos, cursos e capacitação.	08	23,5%
4 - Não estão qualificados. E não é oferecido nenhum tipo de treinamento, cursos ou outras formas de capacitação.	00	0%

---

**Frequência de aperfeiçoamento e capacitação**

1 - A cada seis meses.	09	26,5%
2 - Uma vez ao ano.	19	55,9%
3 - Raramente.	06	17,6%
4 - Não oferecem nenhum tipo de aperfeiçoamento.	00	0%

---

**Fatores considerados motivacionais**

1 - Necessidades básicas pessoais (moradia, transporte, educação, saúde e interações sociais).	14	41,2%
2 - Questões profissionais (conforto, carga horária, salário, premiações e afinidade com cargo).	14	41,2%
3 - Condições adequadas do ambiente de trabalho (local).	06	17,6%
4 - Nenhuma das anteriores.	00	0%

---

Outro tema que merece atenção é a gestão financeira das propriedades em estudo. A Tabela 4 relata que em 41,2% das propriedades, os custos são calculados em planilha eletrônica ou impressa. A utilização de software específico para a cafeicultura foi mencionada por apenas 14,7% dos entrevistados. Percebe-se que uma quantidade significativa de produtores, 41,2%, registra os custos em cadernetas, portanto existe a necessidade de aprimoramento de registro. A longa experiência dos produtores na atividade cafeeira, neste caso, apresenta outra vertente. O tradicionalismo dos produtores impede a adoção de novos métodos ou ferramentas que a tecnologia oferece para uma gestão mais eficiente. A tecnologia de gestão, que deveria ser alocada juntamente com as tecnologias de produto e processo, compondo uma base essencial para a competitividade, é muitas vezes mal percebida e negligenciada quanto a sua importância (BATALHA; BUAINAIN; FILHO, 2004).

Com relação à variável que avalia o uso da informação do custo de produção, 47,1% entrevistados declaram que utilizam para identificar a margem de lucro e 44,1% entendem que a principal finalidade do cálculo dos custos é avaliar o desempenho da atividade. Segundo Reis et al. (2001), o cafeicultor deve conhecer suas despesas, adequando-as à realidade, de modo que permita a boa administração do seu

empreendimento e proporcione eficiência para alcançar os objetivos planejados. Baseado nesses fatores, a análise dos custos de produção é fundamental no controle gerencial, pois possibilita o uso mais racional dos fatores de produção na busca de competitividade e lucro, identificando os principais gargalos do setor produtivo.

Tabela 4: Caracterização da gestão financeira em propriedades certificadas de café na região de Monte Carmelo-MG no ano 2011.

Variáveis	Número de produtores	Frequência Percentual (%)
<b>Como é feito o cálculo dos Custos de Produção</b>		
1 - Anota em caderneta todos os gastos referente a produção.	14	41,2%
2 - Utiliza planilha eletrônica (e ou impressa).	14	41,2%
3 - Utiliza algum software específico para a cafeicultura.	05	14,7%
4 - Não faz nenhum tipo de anotação (escrituração).	00	0%
5 - Possui um departamento responsável para levantamento de custos e apuração	01	2,9%
<b>Como usa a informação do custo de produção</b>		
1 - Sim, utilizo para questionar o preço de venda no mercado.	03	8,8%
2 - Sim, utilizo para identificar a margem de lucro.	16	47,1%
3 - Sim, utilizo para avaliar como esta o desempenho da atividade.	15	44,1%
4 - Não, porque não sei como calcular.	00	0%
5 - Não, porque não julgo necessário conhecê-lo.	00	0%

Percebe-se pelos dados apresentados na Tabela 5, que todos os entrevistados fazem o planejamento da atividade. Em 55,9% propriedades é realizado anualmente. Parte dos produtores opta pelo planejamento no curto prazo, 20,6% planejam sua atividade trimestralmente e 17,6% dos entrevistados o faz a cada seis meses. Conforme Araújo (2005), a definição clara dos objetivos, metas e técnicas é imprescindível para qualquer empreendimento agropecuário que seja administrado com profissionalismo. A melhor forma de instituí-los é através de projetos consistentes e coerentes, utilizados não apenas para adquirir financiamentos bancários, mas também para a condução das atividades.

Todos os produtores entrevistados procuram se informar sobre assuntos que estão fora da porteira. Entretanto, apenas 5,9% têm o hábito de acompanhar periódicos, revistas ou sites especializados na área em que atuam. Para 52,9% dos entrevistados, as informações são obtidas através de conversas com outros produtores. A conversa informal, principal fonte de informações apontada na pesquisa, proporciona troca de experiências e

pode ser válida, mas é necessário que o gestor tenha acesso a dados técnicos de fontes confiáveis para tomar decisões assertivas. Portanto, a participação em seminários, cursos e palestras pode ser uma excelente iniciativa, e é praticada por 41,2% dos entrevistados. As certificadoras fornecem informações sobre as boas práticas de agricultura e o mercado global de café, capacitando os cafeicultores.

É importante observar que 41,2% dos entrevistados transmitem e controlam o trabalho dos funcionários de forma oral, entre o proprietário e o colaborador e 35,3% dos entrevistados realizam este processo através do gerente, também de forma oral. Esta informalidade indica a utilização de métodos ineficientes de gerenciamento. Nota-se que em 23,5% propriedades, utilizam-se anotações em quadros, o que traduz a adequação de ferramentas e processos para fins gerenciais.

Tabela 5: Caracterização da área de gerência em propriedades certificadas de café na região de Monte Carmelo-MG no ano 2011.

Variáveis	Número de produtores	Frequência Percentual (%)
<b>Periodicidade do planejamento da atividade</b>		
1 – Mensal.	02	5,9%
2 – Trimestral.	07	20,6%
3 – Semestral.	06	17,6%
4 – Anual.	19	55,9%
5 - Não faz planejamento.	00	0%
<b>Informações que estão fora da porteira</b>		
1 - Sim, através de conversas com outros cafeicultores.	18	52,9%
2 - Sim, através de revistas/periódicos/sites especializados no agronegócio.	02	5,9%
3 - Sim, através de cursos/seminários/palestras especializados na cafeicultura.	14	41,2%
4 - Não me informo de questões que estão do lado de fora da porteira.	00	0%
<b>Como é transmitido e controlado o trabalho (tarefas) na propriedade</b>		
1 - Oral, entre o proprietário e o colaborador.	14	41,2%
2 - Oral, através de gerente.	12	35,3%
3 - Escrita (anotação em quadros).	08	23,5%
4 - Não ocorre o controle do trabalho.	00	0%

Os resultados apresentados na Tabela 6, revelam que 58,8% das propriedades em estudo têm de 1 a 2 anos de certificação e 23,5% possuem o selo há menos de um ano. Portanto, entende-se que o processo de certificação da atividade cafeeira na região de

Monte Carmelo - MG é uma prática recente na maior parte das propriedades. A adoção desta estratégia de diferenciação se fundamenta no movimento crescente dos consumidores, principalmente nos países desenvolvidos, de questionar a procedência dos alimentos e as práticas utilizadas na produção, o qual foi percebido como uma oportunidade para os produtores (SAES; SPERS, 2006).

De acordo com 29,9% dos produtores de café certificado da região de Monte Carmelo – MG, o principal benefício da certificação consiste na otimização dos processos produtivos. A mesma percentagem afirma que os resultados obtidos quanto à preservação ambiental têm apresentado maior relevância. A valorização do produto foi apontada por 26,5% dos entrevistados, os quais acreditam que a diferenciação é um instrumento potencial para agregação de valor ao produto. É válido ressaltar que a certificação de café no Brasil, de maneira geral, tem colaborado muito na organização interna das propriedades, além de apresentar consideráveis melhorias sócio ambientais. A capacitação e melhoria da qualidade de vida dos funcionários, o aperfeiçoamento do sistema gerencial, a redução do uso de agroquímicos, o aumento da biodiversidade e da racionalização do uso da água são alguns dos resultados mais significativos atingidos (MOREIRA et. al., 2007).

Segundo a perspectiva de 38,2% dos produtores entrevistados, o maior desafio enfrentado no processo de certificação foi o cumprimento das normas ambientais. Nesta mesma linha, 23,5% dos entrevistados revelam que encontraram mais dificuldades para atingir conformidade com critérios de desempenho e 17,6% identificaram mais obstáculos na conformidade com critérios de gestão ou capacitação dos funcionários. Esta divergência se dá pelo estágio de desenvolvimento em que se encontra cada propriedade. Além dos custos diretamente ligados ao processo de certificação, o cumprimento das normas pode implicar em investimentos altos. A ponderação dos custos e benefícios conjugados torna-se complexa em função de fatores específicos. Ainda não existem resultados efetivos que comprovem que os benefícios da participação em esquemas de certificação superam os custos (ICO, 2011).

Tabela 6: Caracterização do tempo de certificação e avaliação dos benefícios e dificuldades desse processo segundo a perspectiva dos produtores em fazendas certificadas de café na região de Monte Carmelo-MG no ano 2011.

<b>Variáveis</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Percentual (%)</b>
<b>Tempo que a produção é certificada</b>		
1 - até 1 ano.	08	23,5%
2 - de 1 a 2 anos.	20	58,8%
3 - de 3 a 4 anos.	02	5,9%
4 - mais de 4 anos.	04	11,8%
<b>Benefícios que a certificação trouxe em cada segmento</b>		
1 - Otimização dos processos produtivos.	10	29,4%
2 - Melhoria da mão de obra.	02	5,9%
3 - Bem estar dos trabalhadores e interesses das comunidades locais.	01	2,9%
4 - Preservação ambiental.	10	29,4%
5 - Valorização do produto.	09	26,5%
6 - Acesso a mercados.	02	5,9%
<b>Dificuldades que os segmentos apresentaram na adequação das normas para a certificação</b>		
1 - Cumprimento de normas ambientais.	13	38,2%
2 - Bem estar dos trabalhadores.	01	2,9%
3 - Capacitação dos funcionários.	06	17,6%
4 - Conformidade com critérios de desempenho.	08	23,5%
5 - Conformidade com critérios de gestão.	06	17,6%

A adoção de mecanismos de certificação tem sido determinada por incentivos como obtenção de preços superiores, crescimento do mercado de cafés especiais e melhoria no acesso aos mercados internacionais. A eficiência desse processo será auferida através da boa utilização da tecnologia, gestão eficiente de custo e aplicação de métodos gerenciais adequados, fatores que definem resultados e riscos. A gestão da propriedade vai além do setor produtivo. Apenas oferecer grãos de qualidade não é o bastante. O antes e o depois da porteira necessitam de gestão estratégica, planejamento e controle.

## **CONCLUSÃO**

Os produtores de café certificado da região de Monte Carmelo – MG apresentam uma adequação muito próxima do que é exigido pela certificação. Entretanto, ainda existem falhas na utilização de ferramentas de gestão que impedem o controle e planejamento eficiente da atividade. A otimização de processos pode trazer benefícios para a gestão, bem como traz para o setor produtivo.

## REFERÊNCIAS

- ABICHT, A. M; CEOLIN, A. C.; CORRÊA, A. F.; PEREIRA, P. R.; SILVA, T. N. Diferenciação ou necessidade na certificação ISO 9001: uma análise em duas empresas agroindustriais. In: SOBER, XLVI, 2008, Acre. **Anais...** Cuiabá: SOBER, 2008.
- ARAÚJO, M. J. **Fundamentos de Agronegócios**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2005. 160 p.
- ASSAD, M. L. L; ALMEIDA, J. **Agricultura e sustentabilidade**: contexto, desafios, cenários. *Ciência & Ambiente*, Porto Alegre, n. 29, 2004. Disponível em <<http://www6.ufrgs.br/pgdr/arquivos/427.pdf>> Acesso em 17 out. 2011.
- BATALHA, M. O.; BUAINAIN, A. M.; SOUZA FILHO, H. M. Tecnologia de gestão e agricultura familiar. In: Congresso da SOBER, XLII, 2004, Cuiabá. **Anais...** Cuiabá: SOBER, 2004.
- CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA - ESALQ/USP. **Fatores determinantes do preço do café arábica na safra 2009/10**. São Paulo: CEPEA, 2009. Disponível em: <<http://www.cepea.esalq.usp.br>> Acesso em: 28 set. 2011.
- CONFEDERAÇÃO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DO BRASIL. **Café**. Brasília: CNA, 2011. Disponível em <<http://www.canaldoprodutor.com.br>> Acesso em 02 nov. 2011.
- COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO. **Acompanhamento da safra brasileira**. Brasília, CONAB, 2011. Disponível em < <http://www.conab.gov.br>> Acesso em 19 set. 2011.
- CONSELHO DAS ASSOCIAÇÕES DE CAFEICULTORES DO CERRADO. **Café produzido com atitude**. Patrocínio, CACCER, 2011. Disponível em: <<http://www.cafedocerrado.org>> Acesso em 09 de out. de 2011.
- IGLECIAS, W. O empresariado do agronegócio no Brasil: ação coletiva e formas de atuação política - As batalhas do açúcar e do algodão na OMC. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, n. 28, Jun. 2007. Disponível em <http://www.scielo.br>> Acesso em 11 de jun. de 2011.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Produção Agrícola Municipal 2009**. Rio de Janeiro, IBGE, 2009. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 28 ago. 2011.
- INTERNATIONAL COFFEE ORGANIZATION. **Sustainability Initiatives**. London, ICO, 2011. Disponível em: < <http://www.ico.org>> Acesso em 02 nov. 2011.
- LOURENZANI, W. L.; SILVA, C. A. B. da. Os desafios da agroindústria de pequeno porte. **II Congresso Internacional de Economia e Gestão de Negócios Agroalimentares**. Ribeirão Preto, ago. 2001. Disponível em <<http://www.pensaconference.org>> Acesso em 11 de jun. 2011.

LUIZ, E. C. **Análise das ferramentas de gestão utilizadas pelos maiores produtores de leite de um laticínio na região de Monte Carmelo-MG.** Monografia (Graduação em Administração) – Fundação Carmelitana Mário Palmério, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Monte Carmelo, 2010.

MENDES, J. T. G.; JUNIOR, J. B. P. **Agronegócio: uma abordagem econômica.** 1ª ed. São Paulo: Pearson, 2007. 384 p.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **Café.** Brasília, MAPA, 2011. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br>> Acesso em: 03 out. 2011.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **Certificações.** Brasília, MAPA, 2011. Disponível em: <<http://www.cafesdobrasil.com.br>> Acesso em: 03 out. 2011.

MOREIRA, C. F.; FERNANDES, E. A. de N.; VIAN, C. E. F.; TAGLIASFERRO, F. S.; SALVAIA, B. Certificação na cafeicultura brasileira: panorama, potencial e limitações. In: Simpósio de Pesquisa dos Cafés do Brasil, Águas de Lindóia, 2007 **Anais...** Águas de Lindóia: SBI Café, 2007.

NEVES, Marcos Fava. **Agronegócios & Desenvolvimento Sustentável.** São Paulo: Atlas S.A./Pensa, 2009. 166 p.

NOGUEIRA, A. C. L. Mecanização na agricultura brasileira: uma visão prospectiva. **Caderno de Pesquisas em Administração.** São Paulo, v. 08, n. 4, out. 2001.

OLIVEIRA, P. M. de; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. **RAE electron.** São Paulo, v.04, n.1, jan./jun. 2005.

PEREIRA, M. de A.; VALE, S. M. L. R. do; MANCIO, A. B. Gestão de recursos humanos em empresas de bovinos de corte no Triângulo Mineiro. **Organizações Rurais e Agroindustriais,** Lavras, v. 6, n. 2, jul./dez. 2004.

PEREIRA, S. P.; BLISKA, F. M. de Mello; GIOMO, G. S. Custos e Benefícios dos Processos de Certificação em Andamento no Brasil. **Simpósio de Pesquisa dos Cafés do Brasil.** Águas de Lindóia. **Anais...** Águas de Lindóia: SBI Café, 2007.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva.** 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

REIS, R. P.; REIS, A. J.; FONTES, R. E.; TAKAKI, H. R.; JUNIOR, L. G. de C. Custos de produção da cafeicultura no Sul de Minas Gerais. **Organizações Rurais e Agroindustriais.** Lavras, v. 3, n. 1, jan./jun. 2001b.

SAES, A. Do Vinho ao Café: Aspectos sobre a política de diferenciação. **Informações Econômicas,** v.36, n.2, 2006.

SAES, M. S. M.; SPERS E. E. Percepção do consumidor sobre os atributos de diferenciação no segmento rural: café no mercado interno. **Organizações Rurais & Agroindustriais: Revista de Administração da UFLA.** Lavras, v. 8, n. 3, 2006.

SORATTO, A. N.; VARVAKIS, G.; HORII, J. A certificação agregando valor à cachaça do Brasil. **Ciência e Tecnologia de Alimentos**. Campinas, v. 27, n. 4, dez. 2007.

SOUZA, M. C. M. de; VEIGA, J. E. R.; OTANI, M. N. Algumas dimensões sociais da qualidade do café: Avaliação preliminar no estado de São Paulo. In: SPCB, 2007. Águas de Lindóia. **Anais...** Águas de Lindóia: SBI Café, 2007.

SOUZA, M. C. M. de; OTANI, M. N.; SAES, Maria S. M. Novas tendências de inserção de pequenos agricultores no comércio de café especiais. **Simpósio de Pesquisa dos Cafés do Brasil**. Vitória: 2011. Disponível em: <<http://www.sbicafe.ufv.br/handle/10820/655>> Acesso em: 12 set. 2011.

SOUZA, S. R. R. K. **A rotatividade e as condições de trabalho do profissional de enfermagem: um enfoque da ergonomia**. 2003. 139 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

VIANA, J. G. A.; SILVEIRA V. C. P. Análise Econômica e custos de produção aplicados aos sistemas de produção de ovinos. In: SOBER, XLII, 2008, Acre. **Anais...** Rio Branco: SOBER, 2008.

ZUIN, L. F. S.; QUEIROZ, T. R. **Agronegócio: Gestão e Inovação**. 1º Ed. Saraiva. 2006. 436 p.