



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE AGRONOMIA E MEDICINA VETERINARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGOCIOS**

LIZETH CRISTINA CHATEZ ORTEGA

**INSTITUIÇÕES QUE INFLUENCIARAM NA PRODUÇÃO DE CAFÉ DE
QUALIDADE NA COLÔMBIA: UMA ANÁLISE HISTÓRICO-COMPARADA**

PUBLICAÇÃO: 147/2018

**Brasília/DF
Janeiro/2018**

LIZETH CRISTINA CHATEZ ORTEGA

**INSTITUIÇÕES QUE INFLUENCIARAM NA PRODUÇÃO DE CAFÉ DE
QUALIDADE NA COLÔMBIA: UMA ANÁLISE HISTÓRICO-COMPARADA**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado do Programa de Pós-graduação Agronegócios (PROPAGA), da Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária da Universidade de Brasília (UnB).

**Orientador: Prof. Dr. Marlon Vinícius
Brisola**

**Brasília/DF
Janeiro/2018**

CHATEZ, O. L. C. **INSTITUIÇÕES QUE INFLUENCIARAM NA PRODUÇÃO DE CAFÉ DE QUALIDADE NA COLÔMBIA: UMA ANÁLISE HISTÓRICO-COMPARADA**. 239 f. Dissertação. (Mestrado em Agronegócios) - Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, Universidade de Brasília, Brasília, 2018.

Documento formal, autorizando reprodução desta dissertação de mestrado para empréstimo ou comercialização, exclusivamente para fins acadêmicos, foi passado pelo autor à Universidade de Brasília e acha-se arquivado na Secretaria do Programa. O autor reserva para si os outros direitos autorais, de publicação. Nenhuma parte desta dissertação de mestrado pode ser reproduzida sem a autorização por escrito do autor. Citações são estimuladas, desde que citada a fonte.

FICHA CATALOGRÁFICA

CL789i

Chatez Ortega, Lizeth Cristina
INSTITUIÇÕES QUE INFLUENCIARAM NA PRODUÇÃO DE CAFÉ DE QUALIDADE NA COLÔMBIA: UMA ANÁLISE HISTÓRICO-COMPARADA / Lizeth Cristina Chatez Ortega; orientador Marlon Vinicius Brisola. -- Brasília, 2018.
239 p.

Dissertação (Mestrado - Mestrado em Agronegócios) -- Universidade de Brasília, 2018.

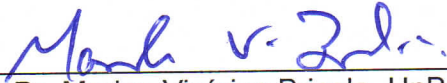
1. Café de qualidade. 2. Colômbia. 3. Colômbia. 4. Sistema Agroindustrial (SAG) . I. Brisola, Marlon Vinicius , orient. II. Título.

LIZETH CRISTINA CHATEZ ORTEGA

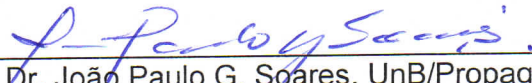
**INSTITUIÇÕES QUE INFLUENCIARAM NA PRODUÇÃO DE CAFÉ DE
QUALIDADE NA COLÔMBIA: UMA ANÁLISE HISTÓRICO-COMPARADA**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado do Programa de Pós-graduação Agronegócios da Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária da Universidade de Brasília (UnB), como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Agronegócios.

Aprovada pela seguinte Banca Examinadora:



Prof. Dr. Marlon Vinícius Brisola, UnB/Propaga
(ORIENTADOR)



Prof. Dr. João Paulo G. Soares, UnB/Propaga – Embrapa Cerrados
(EXAMINADOR INTERNO)



Prof. Dra. Magali Costa Guimarães - UnB/FAV
(EXAMINADORA EXTERNA)

Brasília, 30 de janeiro de 2018.

Agradecimentos

A vida está cheia de começos e finais, de fracassos e sucessos, de experiências e aprendizados. E hoje, ao encerrar uma fase cheia de muito aprendizado e experiências inesquecíveis na minha vida, quero só agradecer.

Inicialmente quero agradecer a Deus, quem é o artífice de nossas vidas, por me abençoar infinitamente cada dia, por iluminar meu caminho e por me permitir alcançar os meus sonhos.

Agradeço à minha família e de forma especial aos meus pais, Sonia e Humberto, que sempre me ensinaram e acompanharam. Muito obrigada por seu amor e apoio incondicional, por sua incansável luta e sacrifício, por sempre acreditarem em mim.

De igual forma agradeço a meu namorado, Manuel, por ser meu apoio incondicional, oferecendo-me uma constante motivação, seu amor, paciência e compreensão. Obrigada, meu amor, por ser a mais grata companhia para minha vida.

Também quero oferecer os mais especiais agradecimentos ao meu orientador, Prof. Marlon Vinícius Brisola. Muito obrigada, professor, por seu apoio incondicional, por não medir esforços para colaborar na construção e no constante aprimoramento deste trabalho. De igual forma agradeço aos outros professores do PROPAGA: Mauro, Magali, Maria Julia, José Marcio, Rosano e João Paulo, obrigada por contribuir em minha formação acadêmica.

Agradeço a todos os colegas do Mestrado e a todos os amigos que o Brasil nos apresentou, de forma especial à Simone, Rafa, Jorge, Fiorella, entre muitos outros, por nos compartilharem a mais sincera amizade.

Agradeço à Secretaria do PROPAGA. À Danielle e aos estagiários por estar sempre dispostos a colaborar.

Por fim, agradeço à Universidade de Brasília, ao PROPAGA pela oportunidade e à CAPES pela bolsa de estudo. Estou infinitamente agradecida e contente de ter tido o privilégio de estudar em tão maravilhoso País!

RESUMO

O estudo realiza uma análise histórico-comparada da evolução institucional das dimensões tecnológica, comercial e organizacional do Sistema Agroindustrial (SAG) do café na Colômbia. Para este fim, foram definidas Variáveis Explicativas e Variável Resposta, sendo esta definida como a produção de café de qualidade na Colômbia no período de anos entre 1990 e 2016. O período de tempo se refere àquele em que as condições do comércio internacional do café foram configuradas para uma nova estrutura de demanda e oferta, que gerou mudanças nas tradicionais práticas produtivas e comerciais. A evolução institucional é posta na forma de 'casos', em períodos de três anos. O procedimento metodológico, pouco explorado em estudos acadêmicos na América Latina, utilizou de uma Matriz Booleana e da técnica QCA (*Qualitative Comparative Analysis*). Os achados revelaram que as instituições correspondentes ao componente tecnológico tiveram sua maior importância nessa evolução e na competitividade do produto e que a construção institucional concebida a partir da coordenação do SAG, por meio da implantação de uma estratégia de diferenciação baseada na qualidade, gerou impacto de forma positiva na eficiência e competitividade deste SAG.

Palavras chave: Café de qualidade, Colômbia, Análise histórica-comparativa.

ABSTRACT

The study performs a historical-comparative analysis of the institutional evolution of the technological, commercial and organizational dimensions of the Agroindustrial System (SAG) of coffee in Colombia. For this purpose, Explanatory Variables and the Response Variable were defined, being defined as the production of quality coffee in Colombia during the years 1990 and 2016. The period of time refers to that in which the conditions of the international coffee trade were configured for a new structure of demand and offer, which generated changes in the traditional productive and commercial practices. In terms of institutional evolution, this is in the form of 'cases', in periods of three years to facilitate its study. On the other hand, regarding the methodological procedure, little explored in academic studies in Latin America, he used a Boolean Matrix and the QCA (Qualitative Comparative Analyzes) technique. The findings revealed that the institutions corresponding to the technological component had greater importance in this evolution and in the competitiveness of the product; and that the institutional construction conceived by the SAG coordination through the implementation of a differentiation strategy based on quality, generated a positive impact on the efficiency and competitiveness of this system.

Key words: Quality coffee, Colombia, Comparative Historical Analysis.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Zona geográfica protegida como IGP “Café da Colômbia”	51
Figura 2 - Região de produção cafeeira na Colômbia	52
Figura 3 - Produção e exportação do café de Colômbia nas últimas quatro décadas.....	53
Figura 4 - Sistema Agroindustrial do Café na Colômbia	55
Figura 5 - Participação dos compradores de Café Colombiano.	63
Figura 6 - Produção anual de café na Colômbia entre 1990-2016	87
Figura 7 - Média anual do preço do café colombiano no mercado internacional 1990-2016	87
Figura 8 - Esquema conceitual dos constructos da dissertação.....	88
Figura 9 - Demonstração das curvas de evolução do GPC e de ‘Y’ ao longo dos Casos e suas respectivas linhas de tendência polinomial.....	192

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos de cafés especiais	63
Quadro 2 - Artigos selecionados para análise	69
Quadro 3 - Fontes da pesquisa	77
Quadro 4 - Variáveis.....	82
Quadro 5 - Escala de intensidade	84
Quadro 6 - Número de instituições achadas em cada um dos casos estudados	182
Quadro 7 - Matriz Booleana, considerando a intensidade da manifestação das variáveis estudadas, por caso, o Grau de Cobertura Proporcional e o resultado 'Y' indicativo da produção de café de qualidade na Colômbia.....	184
Quadro 8 - Matriz Booleana, considerando a intensidade da manifestação das variáveis estudadas, por caso, o Grau de Cobertura Proporcional e o resultado 'Y' indicativo da produção de café de qualidade na Colômbia	194
Quadro 9 - Matriz Booleana, considerando a intensidade da manifestação das variáveis estudadas, por caso, o Grau de Cobertura Proporcional e o resultado 'Y' indicativo da produção de café de qualidade na Colômbia	198
Quadro 10 - Matriz Booleana, considerando a intensidade da manifestação das variáveis estudadas, por caso, o Grau de Cobertura Proporcional e o resultado 'Y' indicativo da produção de café de qualidade na Colômbia	199
Quadro 11 - Matriz Booleana, considerando a intensidade da manifestação das variáveis estudadas, por caso, o Grau de Cobertura Proporcional e o resultado 'Y' indicativo da produção de café de qualidade na Colômbia	202

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Casos de estudo	81
Tabela 2 - Produção anual de café de qualidade na Colômbia entre 1990-2016	86
Tabela 3 - Grau de intensidade das variáveis identificadas nas instituições analisadas no período entre 1990 e 1992	103
Tabela 4 - Grau de intensidade das variáveis identificadas nas instituições analisadas no período entre 1993 e 1995	111
Tabela 5 - Grau de intensidade das variáveis identificadas nas instituições analisadas no período entre 1996 e 1998	121
Tabela 6 - Grau de intensidade das variáveis identificadas nas instituições analisadas no período entre 1999 e 2001	132
Tabela 7 - Grau de intensidade das variáveis identificadas nas instituições analisadas no período entre 2002 e 2004	142
Tabela 8 - Grau de intensidade das variáveis identificadas nas instituições analisadas no período entre 2005 e 2007	152
Tabela 9 - Grau de intensidade das variáveis identificadas nas instituições analisadas no período entre 2008 e 2010	161
Tabela 10 - Grau de intensidade das variáveis identificadas nas instituições analisadas no período entre 2011 e 2013	173
Tabela 11 - Grau de intensidade das variáveis identificadas nas instituições analisadas no período entre 2014 e 2016	181
Tabela 12 - Valor médio da produção do café na Colômbia, por caso	183

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Descrição da problemática	15
1.2 Justificativa	17
1.3 Delimitação da pesquisa	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 Agronegócios	20
2.2 Instituições e institucionalismo	23
2.3 Organizações e dimensão organizacional.....	28
2.4 Dimensão tecnológica no contexto do agronegócio	35
2.5 Mercados e comercialização de produtos do Agronegócio	39
2.6 Qualidade nos produtos dos agronegócios	43
2.7 Agronegócio do café na Colômbia	47
2.7.1 <i>Sistema agroindustrial do café na Colômbia</i>	54
2.7.2 <i>Elementos institucionais da cafeicultura colombiana</i>	56
2.7.3 <i>Elementos tecnológicos da cafeicultura colombiana</i>	58
2.7.4 <i>Comercialização e qualidade do café colombiano</i>	59
2.7.5 <i>Elementos organizacionais da cafeicultura colombiana</i>	64
2.8 Revisão sistemática da literatura: Utilização do Método QCA (<i>Qualitative Comparative Analysis</i>) em outros estudos no campo dos Agronegócios na América Latina	66
2.8.1 <i>Apresentação dos resultados: Utilização do Método QCA (Qualitative Comparative Analysis) em outros estudos no campo dos Agronegócios na América Latina</i>	68
3 MÉTODO	75
3.1 Classificação da pesquisa	75
3.2 Método QCA (<i>Qualitative Comparative Analysis</i>).....	78

3.3	Técnicas de coleta de dados.....	80
3.4	Análise de dados.....	84
4	ANÁLISE HISTÓRICO-COMPARADA DOS NOVE CASOS, DE 1990 À 2016.....	89
4.1	Caso 1 - Período 1990 a 1992	89
4.2	Caso 2 - Período 1993 a 1995	103
4.3	Caso 3 - Período 1996 a 1998	111
4.4	Caso 4 - Período 1999 a 2001	122
4.5	Caso 5 - Período 2002 a 2004	132
4.6	Caso 6 - Período 2005 a 2007	143
4.7	Caso 7 - Período 2008 a 2010	153
4.8	Caso 8 - Período 2011 a 2013	162
4.9	Caso 9 - Período 2014 a 2016	173
5	ANÁLISE COMPARATIVA DAS VARIÁVEIS NO ÂMBITO DAS DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS, TECNOLÓGICAS E COMERCIAIS QUE INFLUENCIARAM NA PRODUÇÃO DE CAFÉ DE QUALIDADE NA COLÔMBIA.....	182
5.1	Elementos do campo institucional que constituíram diferencial competitivo ao café colombiano de qualidade no período em análise	204
6	CONCLUSÕES	206
6.1	Limitações e recomendações de futuros estudos	210
	REFERÊNCIAS.....	212

1 INTRODUÇÃO

Na atualidade, as aberturas econômicas têm permitido o intercâmbio de diferentes bens e serviços entre diversos países do mundo com maior facilidade. O café é um item representativo dos agronegócios internacionais, pois, é um produto agrícola global que tem um mercado maturado neste contexto. A produção desta *commodity* abrange países em desenvolvimento, dos quais faz parte Colômbia e o Brasil e, do outro lado, abarca países desenvolvidos, em maior medida como consumidores do produto. Isto permite afirmar que basicamente a comercialização do café acontece a partir de um relacionamento entre os países produtores e consumidores.

Outro aspecto que evidencia a importância do café no mundo é que esta bebida é considerada, na atualidade como uma das mais consumidas e com uma constante tendência de crescimento neste consumo em nível mundial. Para Silva (2015), o consumo do café no mundo é ainda mais crescente nos mercados emergentes, frente aos mercados tradicionais. Ele afirma que a taxa média de crescimento ao ano, na década passada, de países como China, Coreia do Sul e Rússia é de 6,5%, acima da média de países europeus e dos EUA. Outro aspecto importante para destacar é o aumento do consumo nos países latino-americanos. A América Latina apresenta, de maneira similar, o que ocorre com a tendência mundial: um aumento no consumo desta bebida, sendo que o Brasil é o país com maior representatividade no aumento do consumo entre estes países (RELATÓRIO INTERNACIONAL DE TENDÊNCIAS DO CAFÉ, 2016a).

O auge da economia cafeeira no contexto internacional aconteceu no século XIX. Roseberry (1986) afirma que “as heterogêneas economias [produtoras] do café estiveram sujeitas a forças e processos internacionais homogêneos”, a partir do qual se pode afirmar que o mercado do café encontra-se suportado por padrões internacionais que determinam as práticas agrícolas, as dinâmicas e as relações em torno desta indústria.

Por esta razão, a história do café encontra-se marcada por acontecimentos que tem dado lugar aos padrões atuais de sua produção e comercialização, constituindo a base do marco de atuação dos diversos atores

do setor cafeeiro nos contextos global e local dos países produtores e consumidores.

A Colômbia não esteve alheia ao dito processo, já que, é um dos principais participantes do mercado internacional do café, destacando-se pela produção de um café de qualidade. Destaque logrado nos agronegócios internacionais deste produto por meio de uma construção institucional concebida de maneira simultânea com os acontecimentos mais importantes do contexto internacional do mercado do café. Assim, na medida em que o mercado do café sofria mudanças no mundo, portanto, da mesma maneira, a Colômbia escrevia sua própria história.

De acordo com as últimas estatísticas da Organização Internacional do Café (2016a), a Colômbia é o segundo país maior produtor de café de qualidade do mundo, recentemente colocada atrás do Brasil, que recebe também o título de maior produtor em volume. É importante assinalar que o aspecto tecnológico é um componente determinante na melhora do produto e na busca da diferenciação e competitividade em um mercado.

A busca dos elementos históricos do desenvolvimento institucional que envolve o setor cafeeiro colombiano permite a conceituação da evolução histórica e a caracterização das principais variáveis que dão apoio ao referido setor. Nessa perspectiva, o presente estudo contribuiu na caracterização e identificação da evolução institucional das principais variáveis que conformam as dimensões organizacionais, tecnológicas e comerciais da produção do café na Colômbia no período de anos entre 1990 e 2016, para o qual foi utilizada a metodologia de análise histórico-comparada. Neste sentido, o estudo foi direcionado pela realização de uma pesquisa documental segmentada em variáveis consideradas em nove períodos de tempo (casos), a saber: 1990-1992, 1993-1995, 1996-1998, 1999-2001, 2002-2004, 2005-2007, 2008-2010, 2011-2013, 2014-2016. Para tanto, se fez relevante a determinação de uma linha de tempo dos principais acontecimentos que envolvem a estrutura dos ambientes tecnológico, comercial e organizacional da produção do café colombiano ao longo destes períodos.

1.1 Descrição da problemática

O processo histórico do café colombiano, gerador do atual contexto cafeeiro no país, é caracterizado por diferentes acontecimentos políticos, sociais e culturais, que condicionaram as ações de desenvolvimento adotadas. Estas ações em um território podem estar encaminhadas para incentivar ou conter a produção de um produto de uma ou outra forma. No caso do café na Colômbia, semelhante ao que ocorre em outros países produtores, é distinguido pela crescente busca da competitividade e diferenciação.

Na atualidade são 76 países membros da Organização Internacional do Café os quais representam 98% da produção mundial do café, com 42 países exportadores, e 83% do consumo mundial representado por 35 países importadores (OIC, 2017). Entre os mais destacados exportadores se encontram o Brasil, o Vietnã e a Colômbia, e entre os principais destinos das exportações do café colombiano se encontram os Estados Unidos e o Japão.

Um condicionante relevante no mercado internacional do café aconteceu quando o consumidor começou valorar a diferenciação deste produto, premiando a qualidade com o pagamento adicional à do preço convencional. Desde então, para a Colômbia, foi muito importante posicionar o café como um produto de elevado padrão de qualidade. Nessa perspectiva, a requisição de qualidade passou a ser um aspecto que gerou mudanças no processo produtivo do café, em prol das novas exigências de competitividade. O produto nestas condições adquire maior valor quanto mais diferenciado seja. Consequentemente, a qualidade passa a ser um requisito indispensável no alcance de mercados especializados. Apesar do auge da qualidade no mercado atual do café, o café *commodity* tem, da mesma maneira, uma notável importância no item produto de exportação.

Para o alcance dessa condição, elementos tecnológicos utilizados na produção são fundamentais. Para Herrera (2006), a tecnologia é um elemento chave no desenvolvimento do setor agrícola, já que, é imprescindível como meio de obter vantagens sobre os concorrentes.

Embora a análise da dimensão tecnológica seja marcadamente importante na diferenciação de um produto, não se pode esquecer outras dimensões que da mesma maneira são fundamentais no desenvolvimento e

dinamismo de um setor. Sobretudo o que diz respeito à construção institucional. Dessa forma, torna-se importante analisar os relacionamentos e as instituições que afetaram os avanços operacionais acontecidos na produção e na comercialização do produto.

Por conseguinte, para entender o atual desempenho da Colômbia na produção de café de qualidade, torna-se importante caracterizar as principais variáveis que compuseram a construção histórica do contexto cafeeiro neste país. Tendo em conta o descrito anteriormente e a importância de entender o contexto histórico e sua evolução institucional, faz-se necessário determinar o seguinte questionamento: **Quais foram as principais variáveis que no âmbito das dimensões organizacionais, tecnológicas e comerciais influenciaram o desenvolvimento da produção de café de qualidade na Colômbia, no intervalo de 26 anos (1990-2016)?**

Com o intuito de dar resposta ao interrogante formulado, a presente pesquisa foi norteada pelo seguinte **Objetivo Geral**: Avaliar histórica e comparativamente as variáveis institucionais que no âmbito das dimensões organizacionais, tecnológicas e comerciais influenciaram o desenvolvimento da produção de café de qualidade na Colômbia, no período de anos entre 1990 e 2016.

Por conseguinte os **Objetivos Específicos** que contribuíram no esclarecimento do principal interrogante da pesquisa foram:

- Levantar instituições nas dimensões tecnológicas, comerciais e organizacionais da cafeicultura colombiana;
- analisar, por período, o efeito das variáveis que levaram a cafeicultura colombiana a produzir uns dos cafés de melhor qualidade do mundo;
- realizar uma análise comparativa entre as variáveis e os períodos (casos);
- analisar elementos do campo institucional que constituíram diferencial competitivo ao café colombiano de qualidade no período em estudo.

1.2 Justificativa

No que tange à justificativa, é importante destacar diferentes aspectos que mostram a relevância do presente estudo. O café é um produto representativo do setor agrícola colombiano, Segundo Losada e Yacué (2015), a cultura do café desempenhou um papel importante na história do país, não somente por seu impacto na economia, mas também pelo impacto gerado nos aspectos sociais e culturais da população.

A relevância do sector cafeeiro na Colômbia pode ser analisada em relação ao impacto gerado no desenvolvimento econômico e social do país, uma vez que o café neste país é produzido principalmente por pequenas unidades de produtores agrícolas, onde 73,7% das propriedades têm entre 0,1 e 5 hectares (MOREIRA; FERNANDES; VIA, 2011).

Seguindo esta lógica, se pode afirmar que devido ao tamanho médio das fazendas cafeeiras, as quais são de pequenas proporções, a indústria cafeeira colombiana tem uma vocação familiar. Esta situação justifica a importância social deste estudo, ao prever, sob o aspecto histórico, a importância que a atividade representou e representa no país.

Na média de cinco anos, entre o ano 2010 e 2015, o café tem sido o produto agrícola de exportação mais importante da Colômbia, representando 34% do total das agroexportações nacionais, de igual forma, o café é um dos produtos da oferta exportável agrícola da Colômbia com maior posicionamento no mercado internacional (MINAGRICULTURA, 2016). Embora a Colômbia seja um país com alta representatividade na produção de café de qualidade no mercado internacional, existe uma intensa concorrência principalmente com o Brasil, país fortemente competitivo na comercialização de café *commodity* e de qualidade.

Sendo assim, economicamente, estudos dessa natureza fortalecem a importância dada a este setor produtivo e comercial colombiano, bem como oferece informações relevantes, à própria Colômbia e ao mercado como um todo para se entender as estratégias adotadas para o alcance desta realidade no país.

O crescente consumo do café em nível mundial e o forte posicionamento da qualidade do café colombiano nos mercados internacionais, unida às

vantagens comparativas do país, fazem da produção agrícola cafeeira na Colômbia uma grande oportunidade para gerar um desenvolvimento rural arraigado em um enfoque territorial, já que, a dinamização de um setor com vocação de produção familiar, contribui de forma positiva no melhoramento da qualidade de vida dos produtores envolvidos no processo produtivo. Nesse sentido, a crescente demanda enfocada em produtos diferenciados e de alta performance gera amplas oportunidades para os cafeicultores colombianos, em um marco de agronegócios sustentáveis e desenvolvimento territorial, aspectos de destacada importância que justificam a realização do presente estudo. Por outra parte, esses aspectos não só apontam para o benefício do produtor, mas também para o consumidor, pois este é grandemente beneficiado como o aumento da qualidade do produto.

Nessa perspectiva, a presente pesquisa contribuirá na identificação das principais mudanças institucionais ocorridas nas dimensões organizacionais, comerciais e tecnológicas dos agronegócios do café colombiano, o qual se apresenta como um imperativo para potencializar as oportunidades futuras tendo como base às lições do passado, em um cenário de formulação de políticas públicas e privadas. Justifica-se sua importância para a academia no sentido que o estudo visa contribuir para o maior conhecimento dos estudiosos de história comparada, uma área pouco pesquisada e de grande importância para os agronegócios internacionais. Por fim, cabe destacar que a presente investigação se encontra enmarcada no projeto de pesquisa “Mudança institucional, organização coletiva e território: bases para o desenvolvimento do agronegócio na América Latina”, o que é coordenado pelo Professor Marlon Vinícius Brisola e tem como intuito analisar, comparativamente, as mudanças institucionais que encerram a trajetória dos contextos produtivos agroindustriais.

1.3 Delimitação da pesquisa

Na pesquisa comparativa, na maioria das vezes, a categoria que delimita o conjunto de casos se encontra histórica e geograficamente demarcada. Assim, torna-se necessária a delimitação do tempo e do lugar a qual pode ser feita de forma explícita ou implícita (RAGIN, 2007).

Por conseguinte, o presente estudo se encontra delimitado geograficamente na Colômbia, tendo como foco a produção de café de qualidade. A generalização é feita dessa forma devido ao fato de que o mencionado país conta com uma longa história e tradição no setor cafeeiro, manifestadas em termos de avanços tecnológicos, institucionais e organizacionais.

Como já foi assinalado em seções anteriores, no presente estudo são identificadas as principais variáveis das dimensões organizacionais, tecnológicas e comerciais que influenciaram a produção de café de qualidade na Colômbia, o marco temporal do estudo se encontra delimitado pelo período de anos entre 1990 e 2016, a escolha fundamentou-se no período de tempo em que as condições do comércio internacional do café foram modificadas. Conseqüentemente, a pesquisa é segmentada por uma divisão temporal composta de nove períodos de tempo, os quais são definidos como casos de estudo: Caso 1 (1990-1992), Caso 2 (1993-1995), Caso 3 (1996-1998), Caso 4 (1999-2001), Caso 5 (2002-2004), Caso 6 (2005-2007), Caso 7 (2008-2010), Caso 8 (2011-2013), Caso 9 (2014-2016).

Ao fazer referência às mudanças nas condições do comércio internacional do café, é importante lembrar que foi desde a ruptura no ano de 1989 dos Acordos Internacionais do Café, que o cenário do mercado do café foi configurado para uma nova estrutura de demanda e oferta, que gerou mudanças nas tradicionais práticas produtivas e comerciais (MARÍN, 2004; SANTOS et al., 2009).

Por outra parte, a escolha do número de casos, se deve à opção deliberada do pesquisador. Neste sentido é importante destacar que no típico estudo comparativo, só um pequeno conjunto de casos proporcionam a base para a generalização empírica (RAGIN, 1987).

Certamente, por definição, o método comparativo é usado só quando o número de casos relevantes são demasiado pequenos o qual permite ao pesquisador exercer controle em relação às condições e causas da variação das relações sociais dos fenômenos estudados (RAGIN, 1987).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico são descritos os principais construtos conceituais que proporcionam o embasamento teórico do presente estudo. Assim, a pesquisa aborda o referencial teórico alusivo aos agronegócios, abordagem institucional, dimensão organizacional, dimensão tecnológica, dimensão comercial, qualidade nos produtos dos agronegócios e finalmente foi caracterizado o agronegócio do café na Colômbia.

2.1 Agronegócios

Historicamente, a agricultura se encontra ligada ao desenvolvimento da sociedade em geral. A agricultura não é alheia aos acontecimentos políticos, culturais ou econômicos de uma nação. Concomitante ao desenvolvimento agrícola no mundo, aconteceu simultaneamente um crescente desenvolvimento urbano. A literatura sobre a história agrícola no mundo apresenta a marcada influência do desenvolvimento da agricultura no crescimento populacional e nos avanços urbanos. Nesse sentido, a primeira revolução industrial e as nascentes formas de mecanização da agricultura em meados do século XVIII foram acontecimentos que geraram grandes mudanças em nível mundial (MAZOYER; ROUDART, 2010).

Do ponto de vista sistêmico, a agricultura forma parte de um todo na análise do desenvolvimento da sociedade. Assim, o enfoque de Sistemas, desenvolvido por Bertalanffy (1947), tem influenciado a análise e a interpretação em diversas áreas de estudo, no que tange a relação entre a agricultura e as suas interações com as diferentes dimensões econômicas.

O conceito de *agribusiness* - agronegócios, em português - é originado nos Estados Unidos onde, em 1957, os pesquisadores da Universidade de Harvard, John H. Davis e Ray A. Goldberg, conferiram que os relacionamentos convergidos no entorno rural se transformam, devido aos avanços científicos e tecnológicos, na agricultura e na sua interação com outros setores. Davis e Goldberg (1957, p. 2) definiram agronegócios como:

A soma total das operações que envolvem a produção e distribuição de suprimentos agrícolas, as operações de produção nas propriedades agrícolas, o armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e artigos produzidos a partir deles.

A conceituação de agronegócios feita pelos autores tinha como propósito contribuir para uma melhor interpretação dos diferentes relacionamentos acontecidos entre as atividades agrícolas e os diferentes segmentos da cadeia de produção agroindustrial (DAVIS; GOLDBERG, 1957).

A partir da conceituação de agronegócios e a interpretação deste conceito como um sistema de integração, composto por um conjunto de operações interdependentes, é gerado o conceito de sistema produtivo agroindustrial (ZYLBERSZTAJN, 2000a). É assim que os estudos seminais do conceito de agronegócios nos Estados Unidos dão lugar ao estudo do modelo denominado *Commodity System Approach* ou Sistemas Agroindustriais (SAG).

De igual forma, torna-se importante destacar os estudos desenvolvidos na literatura da economia industrial francesa donde se origina o conceito de Cadeia Agroalimentar, expressando as relações entre as atividades que se encontram envoltas na transformação de uma *commodity* em um produto final (ZYLBERSZTAJN, 2000a). Embora o conceito de SAG e de Cadeia Agroalimentar sejam importantes no estudo dos agronegócios, no presente estudo é abordado principalmente o conceito de SAG, pois este permite uma análise mais ampla em relação às dimensões dos agronegócios. Em referência ao ponto anteriormente mencionado, Brisola e Guimarães (2015, p. 207) explicam que “os Sistemas Agroindustriais (SAGs) representam importantes campos de análise econômica, política e social, demarcando o grau de desenvolvimento de determinados territórios ou populações.”. Esta complementação teórico-analítica torna-se fundamental em estudos de SAGs como o do café e de outros produtos com características fortemente territoriais como o café na Colômbia.

O conceito de SAG, segundo Zylbersztajn (2000a), leva em conta elementos adicionais aos relacionados à cadeia vertical de produção. De acordo com o autor, a utilização do conceito permite o estudo do ambiente institucional e das organizações que oferecem apoio ao funcionamento destas cadeias. Da

mesma maneira, Zylbersztajn (2000a) estabelece que os SAGs não devem ser entendidos de maneira linear, devido que sua estrutura se encontra composta por uma rede de relações, onde os agentes estarão subordinados a sua constante interação (ZYLBERSZTAJN, 2000a).

Farina (1999, p. 147), determina que os “SAGs são definidos como nexos de contratos que viabilizam as estratégias adotadas pelos diferentes agentes econômicos envolvidos nas várias dimensões do agronegócio”. Do mesmo modo, Brisola e Guimarães (2015), expressam que os SAGs compõem sistemas interorganizacionais baseados em uma rede de contratos.

De acordo com as definições anteriores, é possível estabelecer que a análise do SAG possibilita articular diferentes dimensões e atores dentro do estudo dos agronegócios de determinado produto. A partir daí, o estabelecimento dos agentes que compõem os SAGs permite a conceituação e análise das diferentes dimensões de produção e comercialização no contexto do agronegócio do café, por exemplo.

No tocante às ditas dimensões, Neves et al. (2004) apontam que o estudo dos SAGs compreende a análise do macro-ambiente (ambiente organizacional, institucional e tecnológico) e do ambiente imediato (fornecedores, concorrentes, distribuidores e consumidores) do complexo agroindustrial. O autor ainda acrescenta que “metodologias de caracterização de SAGs são imprescindíveis para o conhecimento e desenvolvimento das diferentes cadeias que constituem a economia de um país” (NEVES et al., 2004, p. 468).

De maneira similar, Zylbersztajn (2000a) identifica como dimensões de análise dos SAGs os segmentos conformados pelos consumidores, pela distribuição (varejo), pela agroindústria e pela produção de insumos primários (agricultura). O autor delimita o contexto de atuação dos agentes dos SAGs, em relação aos ambientes institucional e organizacional. A respeito das instituições, ele expressa que:

As instituições são as regras do jogo da sociedade e são representadas pelas leis, tradições e costumes que caracterizam as diferentes sociedades. As organizações são aquelas estruturas criadas para dar suporte ao funcionamento dos SAGs, tais como: as empresas, universidades, cooperativas e associações de produtores, entre outros. São os verdadeiros agentes que fazem os SAGs funcionar. [...] A compreensão das

organizações e, principalmente das instituições, para a eficiência dos SAGs, é importante, seja para a definição de estratégias privadas, seja para o estabelecimento de políticas públicas (ZYLBERSZTAJN, 2000a, p. 20).

A partir desta premissa é possível identificar diferentes dimensões de grande importância a ter em conta no estudo do mercado de um produto. Farina (2000, p. 39), estabelece “que a organização dos mercados depende de fatores tecnológicos, estratégicos e institucionais”. Cada um dos conceitos abordados no âmbito do agronegócio traz inseridos distintos aspectos a serem analisados, com a finalidade de compreender seu funcionamento e a determinação das variáveis que compõem cada dimensão.

A distinção dos elementos anteriores permite precisar o papel dos agronegócios no contexto econômico de uma região, identificando a abrangência do campo de estudo desta área, o qual sublinha a necessidade de delimitar os tópicos a serem desenvolvidos no presente estudo, razão pela que se torna de importante relevância determinar como objeto do estudo a produção do café de qualidade na Colômbia a partir de uma análise evolutiva, que permita a caracterização da trajetória das dimensões tecnológicas, comerciais e organizacionais.

2.2 Instituições e institucionalismo

Em conformidade com Espinosa (2015), o termo instituição tradicionalmente tem sido amplamente usado em áreas como a filosofia política, o direito e a história, mas com a crescente influência do novo institucionalismo foi maior o interesse do uso deste termo nas ciências sociais. O mesmo autor ainda acrescenta que não se conta com uma definição unívoca de instituição.

Desde os anos 1970, áreas como a ciência política, a economia e a sociologia, estabeleceram as instituições como ponto chave para o estudo e o entendimento da realidade social. Isto devido ao fato de que a perspectiva institucional é considerada o construto teórico mais oportuno na compreensão do funcionamento e evolução da sociedade organizacional (CARVALHO; VIEIRA; SILVA, 2005). De maneira similar, para Hodgson (2006, p. 2), “as instituições

são os tipos de estruturas que mais importam na esfera social: compõem o material da vida social”.

Nesse sentido, Vieira e Carvalho (2003, p. 13, grifo dos autores) expressam que:

A abordagem institucional distingue-se de teorias de caráter racionalista fundamentalmente por entender que os fenômenos sociais, políticos, econômicos, culturais e outros, que compõem o ambiente institucional, moldam as preferências individuais e as categorias básicas do pensamento, como “o indivíduo”, a “ação social”, o “Estado” e a “cidadania”. As instituições são, por sua vez, produto da construção humana e o resultado de ações propostas por indivíduos instrumentalmente guiados pelas próprias forças institucionais por eles interpretadas, sugerindo, portanto, um processo estruturado e ao mesmo tempo estruturante, que não é necessariamente racional e objetivo, mas fruto de interpretações e subjetividades.

Nesta perspectiva, torna-se importante destacar desde a análise sociológica das organizações, de Selznick (1972), à natureza das instituições. Este autor aponta que as “organizações transformam-se em instituições ao serem infundidas de valor, [...]. Esta infusão produz uma identidade distinta para a organização.” (SELZNICK, 1972, p. 34). De acordo com o mesmo autor, este fato é um processo básico de transformação originado pela padronização organizacional que planeia a base da construção de um organismo social (SELZNICK, 1972).

De modo igual, Hodgson (2006, p. 18), indica que “as instituições são sistemas de regras sociais estabelecidas e incorporadas que estruturam as interações sociais”.

A importância da análise institucional no presente estudo pode ser destacada a partir do apontamento de Selznick (1972), o qual estabelece que o estudo das instituições demanda uma análise cuidadosa das raízes históricas e dos estágios de desenvolvimento, o qual vai permitir entender as organizações dentro de um todo e evidenciar as causas de sua transformação em razão da evolução e mudanças ambientais.

Por outra parte, a análise institucional, em termos econômicos, começa a tomar força a partir de diferentes trabalhos desenvolvidos por autores como Ronald Coase, Douglas North e Oliver Williamson, os quais são considerados

como precursores da Nova Economia Institucional (NEI) (MONTEAGUDO; MARTÍNEZ, 2012).

Segundo Monteagudo e Martínez (2012, p. 43), “a finalidade da NEI é explicar a importância das instituições na vida social, utilizando uma linguagem econômica, mas com a integração de conceitos de disciplinas como o direito, a ciência política, a sociologia, a história, ou a antropologia.”.

Douglas Cecil North (1920-2015) fez aportes de grande relevância a partir da identificação do estudo das instituições como um instrumento de análises que ampliava o horizonte de estudo da história econômica desde a teoria econômica e os métodos quantitativos, isto devido às limitações das análises feitas somente a partir do ponto de vista econômico, razão pela qual é considerado um dos pioneiros da Nova Economia Institucional (NEI) (GARCÍA, 2016). Nesta perspectiva North (1981, p. 203) determina que:

A história econômica concebida como uma teoria da evolução das restrições não deve apenas explicar o desempenho econômico passado, mas também deve fornecer ao cientista social moderno o quadro contextual envolvente em que poderá explicar o desempenho atual dos sistemas político-econômicos.

É importante ressaltar que para North (1981, p. 20), “[...] a existência de um estado é essencial para o crescimento econômico, [...]”.

Neste contexto, North (1981) afirma que as instituições proporcionam o marco de atuação dos relacionamentos estabelecidos pelos indivíduos em uma sociedade, ele assemelha dito marco de atuação, de maneira concreta, a uma ordem econômica. Tendo em conta o papel das instituições na sociedade, elas vão determinar a escolha dos indivíduos, constituindo limites de atuação dentro do marco estabelecido. Neste ponto, torna-se importante ressaltar que as organizações são estabelecidas por grupos de indivíduos, os quais se ligam para atingir objetivos comuns (NORTH, 1994).

Portanto, para North (1994, p. 361):

[...] é a interação entre as instituições e as organizações, o que vai moldar a evolução institucional de uma economia. Se as

instituições são as regras do jogo, as organizações e seus empreendedores são os jogadores.

Desta forma, North determina que as instituições delimitam os atos dos indivíduos por meio das “regras do jogo”, ao analisar a analogia feita pelo autor - em relação a que os empreendedores ou indivíduos que atuam em determinado contexto são os jogadores, e as definições dadas por ele aos termos instituições e organizações, - é possível estabelecer que o objetivo de um grupo de indivíduos, ligados por uma meta, é ganhar o jogo, para o qual vão ser utilizadas diferentes estratégias com o fim de superar as limitações impostas pelo entorno. Nesse sentido, é pertinente lembrar o caráter dinâmico do ambiente, no qual se inserem as organizações, pois a conjugação de todos estes elementos permitem determinar que a análise sistêmica do agronegócio é altamente influenciada pelo ambiente institucional o qual vai determinar as “regras do jogo” que condicionam o desenvolvimento das organizações. Ainda o mesmo autor estabelece que,

A função principal das instituições na sociedade é reduzir a incerteza estabelecendo uma estrutura estável (embora não necessariamente eficiente) da interação humana. Mas a estabilidade das instituições não contradisse o fato de que se encontrem em mudança de forma permanente. Partindo de acordos, códigos de conduta e normas de comportamento passando por leis estatutárias, direito escrito e contratos entre indivíduos, as instituições se encontram evoluindo e, por conseguinte, alteram continuamente as eleições a nosso alcance (NORTH, 1993, p.17).

Outros autores de grande representatividade na abordagem institucional como Ronald Coase e Oliver Williamson, centraram suas análises nos custos de transação e nos contratos em nível inter-organizacional. A teoria dos custos de transação aborda os acordos institucionais que se encontram relacionados com a definição e transferência de direitos (MONTEAGUDO; MARTÍNEZ, 2012).

Coase (1937), ao questionar a existência da firma, coloca em relevância a existência dos custos nas transações, estabelecendo que a firma poderia economizar os custos, mas não os eliminaria. Pois, de acordo com Coase, existem custos de utilização do mecanismo de preços, razão pela qual são estabelecidas as firmas. Coase (1937, p. 392, grifos do autor) afirmava que:

[...] a operação de um mercado custa algo e através da formação da organização e estabelecendo alguma autoridade (“empreendedor”) para direcionar os recursos, certos custos do mercado podem ser menores.

Desta forma, evidencia-se que Coase (1937) centrou sua análise nos mercados e o funcionamento da firma como formas de coordenação dos custos gerados nas transações. Assim, as interações organizacionais podem ser definidas em termos de transações. O autor foi além da explicação tradicional dada pelos economistas ao funcionamento da firma indagando sobre os objetivos e os limites da firma no mercado.

Williamson (1989, p. 15) determina, de acordo aos postulados de Coase (1937) que “o fato das transações serem organizadas dentro de uma empresa (hierarquicamente) ou entre as empresas autônomas (através de um mercado) é uma variável de decisão”.

Segundo Williamson (1979), a economia dos custos de transação aborda estudos de tipo interdisciplinar que liga áreas como a economia com aspectos da teoria da organização e se fundamenta nos aspectos contratuais do direito.

Williamson (1989) estabelece que a economia dos custos de transação é parte do estudo da nova economia institucional. O estudo de ditos custos é central no estudo da economia, devido ao fato de que identifica as dimensões críticas para a caracterização das transações.

Dessa forma, o autor supracitado aporta ao estudo da NEI o estudo das estruturas de governança das transações em um ambiente institucional. As organizações têm como base as transações comerciais e as firmas são instrumentalmente utilizadas para economizar custos (WILLIAMSON, 1979).

Williamson (1989) realça que a economia dos custos de transação em comparação com outros estudos da organização econômica é i) microanalítica; ii) se encontra mais ciente de seus supostos; iii) destaca a importância econômica da especificidade dos ativos; v) tem como foco o análise institucional comparado; iv) a empresa é interpretada como estrutura de governança e não como uma função de produção e vi) dá maior relevância as instituições contratuais.

A economia dos custos de transação tem um amplo destaque ao considerar que:

Ajuda a moldar o estudo da organização econômica devido a que requer do analista uma avaliação dos atributos microanalíticos da organização onde reside a ação institucional comparada; a qual revela alguns aspectos dos custos de transação até agora esquecidos, já que insiste em que as avaliações não sejam feitas em termos abstratos senão institucionais comparados (WILLIAMSON, 1989, p. 408).

Tendo em conta o objetivo do presente estudo, a abordagem institucional é de grande relevância devido ao fato de que os SAGs se encontram conformados por organizações que coordenam suas atividades de acordo com um marco institucional conformado por regras. Evidentemente, as atividades são essencialmente transações de natureza econômica.

Nesta perspectiva, Saes (2000, p. 166) salienta que:

As regras podem ser formais ou informais. Entende-se por regras formais aquelas que são explicitadas por algum poder legítimo e tornadas obrigatórias para manter a ordem e o desenvolvimento de uma sociedade [...]. As informais fazem parte da herança cultural: é um conjunto de valores transmitidos socialmente [...]. Ao conjunto de regras –formais e informais–denomina-se ambiente institucional. Por conseguinte, as instituições estabelecem o ambiente no qual as transações ocorrem, formando a estrutura de incentivos e controles que induzem os indivíduos a cooperar.

Dessa forma, os elementos de análises aportados a partir dessa teoria são úteis na compreensão histórica dos diferentes elementos que são parte do funcionamento do sistema e que evoluem devido à influência de fatores como os institucionais. Consequentemente, o estudo do contexto institucional e sua evolução histórica contribuem de maneira significativa à compreensão do funcionamento das organizações na sociedade.

2.3 Organizações e dimensão organizacional

Definir o conceito organização pode gerar confusões, devido ao uso indistinto dado ao termo por diferentes autores. O emprego do termo organização pode indicar quanto à estrutura executora de uma empresa ou pode

fazer referência também a seu pessoal administrativo o que é norteado até o atendimento de uma meta (GUERRA, 2002).

Os estudos organizacionais colocam as organizações ligadas às análises administrativas de tipo empresarial, embora a administração forme parte de uma área profissionalizante, esta é, sem dúvida, a área de confluência dos estudos desenvolvidos em torno da análise organizacional. Entre as diversas vertentes que abordam a análise organizacional se encontram a sociologia organizacional, a sociologia industrial e estudos sobre Burocracia (BERTERO; KEINERT, 1994).

O estudo das organizações inicialmente apresenta um grande desenvolvimento nas ciências administrativas, nesse sentido as diferentes teorias organizacionais desenvolvidas a início do século XX tinham por objetivo a busca de altos índices de produtividade e eficiência (CRESPO, 2005). Segundo Caldas e Fachin (2005, p. 49):

Desde o início, a teoria organizacional tem se preocupado em identificar a melhor forma de organizar, e, particularmente, a literatura sobre estratégia tem acentuado a competência distintiva que define o caráter de uma organização em relação às demais existentes no mercado.

A respeito dessa argumentação, é possível estabelecer que a organização tem sido estudada a partir de distintos pontos de vista em relação aos seus diferentes processos organizativos e suas interações internas e externas. Para Guerra (2002), a organização é um conjunto de pessoas composta por especialistas encaminhados até um fim comum e claramente definido. O mesmo autor expressa que a sociedade se encontra conformada por um aglomerado de organizações, nas quais são realizadas as tarefas necessárias para a convivência e desenvolvimento da sociedade (empresas de negócios, universidades, hospitais, igrejas, entre outros).

De maneira específica, o termo organização "[...] implica a estrutura formal e intencional de funções ou posições" (KOONTZ; O'DONEELL, 1981, p. 176). Esta conceituação a partir de uma visão administrativa faz referência à conformação de uma estrutura organizacional baseada no trabalho dos indivíduos e constituída de tal forma que permita a consecução dos objetivos da organização (KOONTZ; O'DONEELL, 1981). Para Koontz, O'Doneell e Weihrich

(1987, p. 193), “[...] essencialmente, a organização decorre da necessidade humana de cooperação”. Da mesma forma Barnard (1983, apud KOONTZ; O’DONEELL; WEIHRICH, 1987, p. 193), salienta que “os seres humanos são forçados a cooperar para atingir metas pessoais em consequência de limitações físicas, biológicas, psicológicas e sociais”. Em relação às definições dadas anteriormente, é razoável definir a organização como uma unidade de análise na qual confluem diversos relacionamentos encaminhados até um fim específico, tendo aos indivíduos como atores principais.

A definição de organização torna-se complexa, portanto, devido às diferentes concepções e perspectivas de estudo. Conforme Lopes (2004, p. 17):

A evolução do pensamento administrativo, desde o seu início, tem sido marcada pela influência do desenvolvimento de outros campos do conhecimento. Além disso, o estudo da administração também se transformou a partir das grandes mudanças na sociedade. A evolução tecnológica e as transformações políticas, culturais e econômicas igualmente influenciaram a criação de novas formas organizacionais, [...].

Para analisar as organizações no contexto dos SAGs, é importante ir além das definições de tipo administrativo. Pois “adotar uma abordagem sistêmica dos negócios agroindustriais, [...], pressupõe o conhecimento da organização e dinâmica interna de cada segmento” (FARINA, 2000, p. 40).

Nessa perspectiva, as organizações começam a ser analisadas na literatura à luz de novos paradigmas. O trabalho adiantado por Ronald Coase (1937) nomeado “A natureza da firma” foi essencial no desenvolvimento deste novo paradigma. De acordo com Zylbersztajn (2000b), o trabalho de R. Coase deu sustento à conceituação da Nova Economia Institucional, dando passo a uma nova forma de abordar o estudo das organizações. Coase (1937) em seu trabalho, analisa a existência da firma e faz uma crítica à forma tradicional de definição da existência desta, a qual se encontra sustentada nas análises da economia neoclássica. Por conseguinte, Zylbersztajn (2000b) aponta que o estudo seminal de R. Coase gerou uma ferramenta que permite compreender melhor a estrutura e funcionamento das organizações. O autor ainda define a organização ou firma moderna como “um conjunto de contratos entre agentes

especializados, que trocarão informações e serviços entre si, de modo a produzir um bem final.” (ZYLBERSZTAJN, 2000b, p. 26).

Do mesmo modo, torna-se relevante destacar que o estudo das organizações a partir de uma visão institucional foi introduzido inicialmente pelo autor Philip Selznick, quem evidenciou a importância dos fatores sociais na relação da organização com seu entorno e a importância de ir além da visão de uma organização racional (LOPES, 2004). No que se refere ao conceito de organização, Selznick (1972, p. 19) aponta que:

O fator mais óbvio e surpreendente de uma organização administrativa é seu sistema formal de regras e objetivos. Aqui, tarefas, poderes e normas de procedimento são estabelecidos de acordo com algum critério oficialmente aprovado. Este critério implica em enunciar a maneira pela qual o trabalho da organização deve ser levado a efeito, [...]. A organização assim delineada é um instrumento técnico para a mobilização das energias humanas, visando uma finalidade já estabelecida.

As análises de tipo organizacional são diversamente amplas, mas identificar sua essência de caráter social proporciona a possibilidade de entender as organizações como entes inseridos em um contexto mais amplo, o qual delimita e influencia suas atuações (MOTTA, 1979). Para Motta (1993, p. 69), “[...] as organizações são essencialmente instâncias de produção de bens, de conhecimento etc., bem como instâncias de controle à serviço de sistemas sociais maiores.”. O mesmo autor ainda acrescenta que a importância de identificar a dinâmica social, na qual se encontram inseridas as organizações, determina a compreensão e a interpretação das opções “[...] para um universo organizacional e social acelerado processo de mudanças” (MOTTA, 1993, p. 86).

Com base nos conceitos e definições estabelecidas anteriormente, é possível afirmar que com o objetivo de estudar as organizações no contexto dos agronegócios torna-se importante entendê-las como agentes que formam parte de um conjunto de constantes interações. Estes referidos agentes dão suporte ao funcionamento dos SAGs e se encontram compostos por diferentes variáveis.

De maneira específica, as organizações ou empresas caracterizadas no setor do agronegócio são de natureza agroindustrial ou agropecuária. Nessa perspectiva, ao olhar as organizações como parte de um sistema é importante a

análise externa destas no que se refere ao seu relacionamento com o meio exterior. Organizações também é a denominação daquelas que dão o devido suporte, embora não constituem diretamente integradas às cadeias produtivas, tais como organismos de fomento, de pesquisa, de consultoria, dentre outros.

Sob essa premissa, Batalha e Silva (2010a) estabelecem que devido à interação das organizações com o meio ambiente no qual se encontram inseridas, é importante estudar as mudanças quanto ao contexto externo como interno destas. De acordo com o mesmo autor, esta análise é baseada em um enfoque sistêmico, o qual vai ser delimitado de acordo aos objetivos da análise, os referidos objetivos vão definir os contornos ou fronteira do sistema.

As transformações ou mudanças no sistema são inevitáveis devido às diferentes condições estabelecidas por fatores como a tecnologia, a política entre outros. O aspecto anteriormente descrito é de grande relevância no presente estudo, pois esta característica dinâmica dos sistemas é fundamental no estudo da evolução histórica das organizações (BATALHA; SILVA, 2010a). Os SAGs evoluem e se modificam por causa do tempo e a transformação da relação entre os atores. Mudança que pode estar influenciada por diferentes fatores internos ou externos (ZYLBERSZTAJN, 2000a). A este respeito, Batalha e Silva (2010a, p. 20) indicam que:

As empresas exercem ações sobre o ambiente que as cerca com o objetivo de atingir seus objetivos. Estas ações podem ser o resultado de seus vários agentes internos. Por sua vez, o ambiente reagirá de certa forma a este estímulo. Esta resposta poderá traduzir-se, por exemplo, em novas restrições para a política da empresa.

Conseqüentemente, as organizações serão delineadas procurando um equilíbrio entre as variáveis internas que as conformam e as relações entre organizações, tudo isto em um meio ambiente direcionado pelas instituições (ZYLBERSZTAJN, 2000a). Assim, as instituições emergem como o reflexo das normas racionais, as organizações ganham legitimidade e geram melhores condições de sobrevivência ao incorporar referidas normas (MEYER; ROWAN, 1977).

De outra parte, é pertinente nomear a concepção de cooperativismo, tendo em conta a importância dos empreendimentos cooperativos como estratégia comercial nos entornos rurais, e conseqüentemente, nos agronegócios. Bialoskorski Neto (2000, p. 235) determina que,

Os empreendimentos cooperativos são organizações atuantes no *agribusiness* como formas eficientes de coordenar as relações de contratos, bem como de possibilitar tanto a redução de riscos para o produtor como a agregação de valor às *commodities* agropecuárias.

O cooperativismo é uma forma de organização manifesta em diferentes setores da economia, mais de forma particular para o setor agropecuário é um importante instrumento que contribui na agregação de valor dos seus produtos e no alcance de um equilíbrio de poder de mercado (BIALOSKORSKI NETO, 2000). Da mesma maneira, Nantes e Scarpelli (2010, p. 641) indicam que:

Para os produtores de pequeno porte, sem escala de produção suficiente para atender diretamente à agroindústria, a participação em associações ou cooperativas se apresenta como uma estratégia capaz de reduzir ou até eliminar essa dificuldade.

O cooperativismo é uma alternativa estratégica adequada para organizações ou empreendimentos rurais de pequeno porte. Nesse sentido, vale a pena destacar que, de maneira geral, as organizações do agronegócio têm sido afetadas por mudanças externas, que requerem delas um forte enfoque em diferentes **estratégias de gestão e crescimento organizacional** como, por exemplo, fusões, aquisições e alianças estratégicas (NANTES; SCARPELLI, 2010).

Desde os anos 70 foram identificadas as transformações a partir de uma progressiva competição global, segmentação do mercado e um enfoque de produção orientada ao cliente. Dessa forma, as organizações do setor dos agronegócios, e de forma geral os diferentes setores da economia, tiveram que adequarem-se às exigências das agroindústrias, dos canais de distribuição e do mercado (NANTES; SCARPELLI, 2010).

O empreendimento rural torna-se diferente da organização, enquanto que, a segunda, tem estabelecido um processo de delegar tarefas e responsabilidades e também existe a definição de objetivos claros, não obstante, existem elementos técnicos, econômicos e gerenciais que afetam, em diferentes graus, aos referidos empreendimentos ou organizações (NANTES; SCARPELLI, 2010).

Em relação aos aspectos técnicos, existe resistência do produtor e das organizações à adoção de inovações tecnológicas. A mudança tecnológica é um elemento estratégico que permite a permanência dos mencionados agentes na atividade agrícola. Referido aspecto se encontra relacionado com a necessidade de **assistência técnica** no processo de adoção de uma dada tecnologia. Nesse sentido, o atendimento técnico tem sido realizado por organizações fornecedoras de insumos, as quais no pacote comercial incluem esse tipo de atendimento. Assim, o serviço é fornecido pelas grandes corporações, principalmente, para os produtores rurais e as cooperativas (NANTES; SCARPELLI, 2010).

No que tange aos aspectos creditícios ou financeiros (aspecto econômico), as organizações e os empreendimentos rurais precisam do capital necessário para a **ampliação e manutenção das lavouras**, em relação tanto às atividades de produção como de comercialização (NANTES; SCARPELLI, 2010).

De acordo com Nantes e Scarpelli (2010), no Brasil o acesso a financiamentos é encaminhado principalmente para os produtores que têm a escala suficiente para exportação, isto em detrimento dos produtores de pequeno porte. O qual evidencia como pauta principal de atribuição de recursos a capacidade de endividamento dos produtores.

Por outro lado, em relação aos aspectos gerenciais, é possível destacar que são menos comuns em empreendimentos rurais de pequeno porte, e de forma contrária, são muito mais marcados em propriedades ou organizações onde os **empresários ou produtores tem uma maior capacidade de gestão**. Dessa forma, as práticas de gestão dos produtores de pequeno porte se encontram encaminhadas basicamente à gestão de custos, de finanças e de contabilidade, em prejuízo de outros elementos de gestão como definição do produto e do processo de produção, sistema de qualidade, planejamento, logística, entre outros (NANTES; SCARPELLI, 2010).

Outro aspecto a ter em conta, tanto para a gestão das organizações como para os empreendimentos rurais, é **a adoção de práticas sustentáveis econômica e ambientalmente**. Segundo Souza Filho (2010), o desenvolvimento sustentável se encontra relacionado com a consecução de uma boa qualidade de vida para a população e a preservação do meio ambiente. Nesse sentido, o mesmo autor determina que a tecnologia desempenha um papel fundamental na procura de sistemas produtivos fundamentados em um conceito de sustentabilidade.

Por último, outros autores como Castro et al. (2010) determinam como variáveis principais de análise do ambiente organizacional, no contexto do agronegócio, a pesquisa agropecuária, a assistência técnica, o crédito rural e a logística. Variáveis que coincidem com algumas das anteriormente definidas no desenvolvimento do marco teórico referente à dimensão organizacional.

2.4 Dimensão tecnológica no contexto do agronegócio

Ávila, Soa e Aballe (2007) definem como tecnologia os conhecimentos científicos e empíricos, teóricos e práticos, habilidades e experiências, métodos e procedimentos. Complementariamente, Nantes (2010, p. 594) afirma que:

O termo tecnologia é amplamente difundido, porém seu significado pode variar em função do contexto em que ele é utilizado. Um dos aspectos considerados na conceituação da tecnologia refere-se aos seus três principais componentes: a pesquisa, que diz respeito à descoberta de novos conhecimentos, o desenvolvimento, que considera a aplicação prática do conhecimento, e a mudança, que aborda a utilização efetiva do conhecimento, substituindo ou complementando o conhecimento anterior.

De forma mais ampla, a tecnologia pode ser descrita como o conhecimento que proporciona ferramentas e técnicas que facilitam o desenvolvimento de produtos, processos e serviços (BATALHA; SILVA, 2010b); razão pela que o desenvolvimento tecnológico joga um papel fundamental nas organizações, no melhoramento da qualidade de um produto ou serviço, e na busca de vantagens competitivas.

Para Waack (2000, p. 330):

A competitividade dos sistemas agroindustriais relaciona-se à sua capacidade de gerir o processo de desenvolvimento tecnológico em cada um de seus elos e no sistema como um todo. A inovação ligada a produtos, processos ou serviços é, portanto, chave para a obtenção e manutenção de sua competitividade.

O progresso tecnológico na história da agricultura tem desempenhado uma importante contribuição no desenvolvimento de avanços que contribuem na produtividade e melhoramento da qualidade do produto (TASCÓN; URIBE, 2011).

De acordo com Cáceres (2015), o agronegócio é altamente dependente do componente tecnológico devido à necessidade de obter maior eficiência e produtividade dos recursos naturais empregados nos processos produtivos.

O componente tecnológico em um sistema agroindustrial tem certas particularidades que devem ser tidas em conta ao abordar sua análise. Waack (2000, p. 326) estabelece que “a produtividade, afetada pelas condições naturais, tem limitadas possibilidades de controle.”. O mesmo autor ainda acrescenta que “as incertezas na produção agrícola historicamente demandaram uma forte participação dos governos nos sistemas agroindustriais” (WAACK, 2000, p. 326).

Dessa forma, o aspecto tecnológico nos sistemas agroindustriais é configurado de forma diferente a outras atividades industriais, razão pela qual “a questão tecnológica nesses sistemas deve ser analisada com cuidado especial, levando em consideração os diferentes ambientes organizacionais e institucionais dos países” (WAACK, 2000, p. 326).

As mudanças tecnológicas em um sistema levam ao condicionamento de novas formas de coordenação entre os subsistemas, repercutindo na competitividade das organizações que formam parte deste (WAACK, 2000).

Para Nantes (2010, p. 588),

A tecnologia, ao mesmo tempo em que abre novas perspectivas de desenvolvimento capacitando as empresas a penetrarem em mercados restritos e de alta concorrência, torna os produtos e

serviços obsoletos com muita rapidez. A consequência é o lançamento de novos produtos num ritmo cada vez mais acelerado.

Nessa lógica o ciclo de vida dos produtos fica reduzido forçando as organizações a investir em tecnologia. Para as organizações a inovação tecnológica é fonte de vantagem competitiva, especialmente quando é alcançada a diferenciação de produtos que permitam a obtenção de melhores preços e a consecução de novos mercados. Portanto, existe uma contínua preocupação, por parte das organizações e dos diferentes agentes, pela geração ou melhoramento tecnológico (NANTES, 2010).

A organização pode optar por uma das duas opções: gerar ou adotar a tecnologia ou inovação. Vale destacar, que independentemente da indústria à qual pertença a organização, o processo de adoção ou geração tecnológica apresenta características semelhantes em relação a qualquer tipo de organização que se encontre inserida no mercado global. O mercado se caracteriza principalmente por profundas e constantes mudanças sociais, econômicas e tecnológicas, as quais são inevitáveis e a tecnologia e inovação facilitam o processo de adaptação a muitos dessas transformações. Do ponto de vista econômico, a tecnologia e a inovação são fatores que aumentam a produtividade e o crescimento econômico em nível industrial (GOPALAKRISHNAN; DAMANPOUR, 1997).

De igual forma, Nantes (2010) estabelece em relação à indústria de alimentos, que as inovações tecnológicas estão voltadas na consecução do aumento da produtividade e na geração de produtos inovadores, isto com o objetivo de ampliar a participação em novos mercados.

Nesse sentido, vale apontar que **o desenvolvimento de novas tecnologias** faz referência às variações descontínuas que mudam os padrões das atividades de uma indústria ou organização. De forma contrária, **o melhoramento de uma tecnologia** está definido por inovações que reforçam principalmente as capacidades existentes das organizações (GOPALAKRISHNAN; DAMANPOUR, 1997).

Por outra parte, ao fazer alusão à **geração de uma inovação tecnológica** (em produto ou processo), indicam-se as áreas e as atividades que afetam uma inovação. A inovação no processo é determinada como uma

ferramenta, dispositivo e conhecimento tecnológico e se encontra entre as entradas e saídas, além do mais, são novas na indústria, organização ou subunidade. De forma contrária, os produtos ou serviços são os introduzidos em benefício do consumidor final (GOPALAKRISHNAN; DAMANPOUR, 1997).

Gopalakrishnan e Damanpour (1997) afirmam que os enfoques no **desenvolvimento ou melhoramento de uma tecnologia e a geração de uma inovação em um serviço, produto ou processo**, se encontram entre os mais comumente usados por pesquisadores voltados para estudos em inovação.

Nessa lógica, é preciso assinalar que os avanços e inovações só são possíveis se tem o suporte necessário ou a **infraestrutura científica e tecnológica** para as atividades de pesquisa e desenvolvimento. Conforme Nantes (2010, p. 593),

Um dos pontos de maior consenso entre as empresas diz respeito à necessidade de investimento em inovações. A necessidade de inovar se deve ao aumento da concorrência em praticamente todos os setores industriais e à contínua redução do ciclo de vida dos produtos, fato que tem exigido das empresas um esforço significativo no sentido de modificar as características de seus produtos, adequando-os a uma demanda cada vez mais exigente em qualidade.

Para Waack (2000), um dos principais aspectos que devem ser atendido em uma organização em relação à gestão tecnológica é a capacidade de tomar riscos em empreendimentos intensivos em tecnologia. De acordo com o mesmo autor, “a complexidade das transações voltadas para aquisição ou acesso a tecnologias aumenta, devendo ser objeto de atenção gerencial altamente qualificada” (WAACK, 2000, p. 324).

Dessa forma, a geração de inovação e conhecimento precisa de uma gestão tecnológica que permita seu desenvolvimento. Exemplificando um pouco esse fato, é preciso assinalar que a maioria de organizações, no Brasil, envolvidas nos agronegócios, tem departamentos de Pesquisa e Desenvolvimento que trabalham de maneira hierarquizada, personalizada e competitiva (WAACK, 2000).

No mesmo sentido, Vieira Filho e Silveira (2012, p. 721) estabelecem que “o processo de inovação na agricultura é estruturado dentro de complexos

arranjos produtivos (públicas e privadas) promotoras de conhecimento”. A afirmação anterior é de grande relevância, já que, não só torna-se importante estudar a inovação tecnológica a partir de entornos empresariais, se não também, a partir das unidades de produção agropecuárias nas quais os agricultores são receptores de tecnologia e inovação.

Portanto, a tecnologia pode ser definida como conhecimento focado ao processo de produção. As unidades de produção não realizam atividades de desenvolvimento tecnológico, nesse caso é importante que sejam estabelecidas ligações com organizações públicas de Pesquisa e Desenvolvimento (CRIBB et al., 2011). A conexão entre as unidades produtivas agrícolas e organizações de pesquisa e desenvolvimento permite a **divulgação e transferência dos avanços tecnológicos**.

Nesse contexto, Vieira Filho e Silveira (2012) estabelecem que a mudança tecnológica na agricultura é um fato que abrange os processos de aprendizagem e de difusão do conhecimento. Essa dinâmica encontra-se formada pelo processo de adoções tecnológica por parte dos agricultores e da geração do conhecimento por entidades públicas e privadas de pesquisa.

De acordo com Salles Filho (1993, apud VIEIRA FILHO; SILVEIRA, 2012), a agricultura é usuária da tecnologia produzida em locais diferentes às unidades de produção. O autor ainda salienta que as inovações na agricultura são essencialmente focadas nos processos e que existe fragilidade nos mecanismos de adoção por parte dos receptores da inovação. Dessa forma, a inovação se encontra condicionada pela difusão e adoção das tecnologias nas unidades agrícolas.

Finalmente, é possível afirmar que a dimensão tecnológica pode ser considerada como um fator endógeno que gera mudanças nos processos produtivos de um sistema, sendo um campo estratégico de estudo para a análise histórica e comparativa em relação às mudanças institucionais.

2.5 Mercados e comercialização de produtos do Agronegócio

Sandroni (2006, p. 378) define mercado como,

[...] um grupo de compradores e vendedores que estão em contato suficientemente próximo para que as trocas entre eles afetem as condições de compra e venda dos demais. Um mercado existe quando compradores que pretendem trocar dinheiro por bens e serviços estão em contato com vendedores desses mesmos bens e serviços. Desse modo, o mercado pode ser entendido como o local, teórico ou não, do encontro regular entre compradores e vendedores de uma determinada economia. Concretamente, ele é formado pelo conjunto de instituições em que são realizadas transações comerciais (feiras, lojas, Bolsas de Valores ou de mercadorias etc.). Ele se expressa, entretanto, sobretudo na maneira como se organizam as trocas realizadas em determinado universo por indivíduos, empresas e governos [...].

Consequentemente, o acesso a mercados e a comercialização são parte fundamental da produção agropecuária. Pois, uma comercialização deficiente pode até inviabilizar uma atividade produtiva (AZEVEDO, 2010).

Os produtos dos agronegócios têm certas particularidades a ter em conta. Maioritariamente são produtos de consumo básico, razão pela qual uma variação no preço não afeta fortemente sua demanda. Nesse sentido, é possível caracterizar a demanda dos produtos agroindústrias como relativamente estável. Não obstante, a oferta dos produtos agropecuários, principais insumos da agroindústria, se encontra sujeita a fatores naturais, como o clima ou condições biológicas próprias da produção agrícola (AZEVEDO, 2010).

Ao discutir sobre mercados e comercialização nos agronegócios é indispensável analisar o construto de competitividade, já que, a avaliação deste conceito permitirá a compreensão das formas organizacionais e desempenho dos sistemas coordenados em um mercado. Neste sentido, Jank e Nassar (2000, p. 141) determinam que,

A definição do conceito de competitividade tem consequências diretas para a escolha dos indicadores de desempenho. A evolução da participação no mercado é um indicador de resultado que tem a vantagem de condensar múltiplos fatores determinantes do desempenho. Custos e produtividade são indicadores de eficiência que explicam, em parte, a competitividade. Entretanto, inovação em produtos e processos para atender adequadamente demandas por atributos de qualidade intrínsecos exigidos por consumidores e clientes também explicam um desempenho favorável que, se não prescindem de custos e produtividade, podem ser elementos

determinantes da preservação e melhoria das participações de mercado.

Assim, o conceito de competitividade se encontra ligado à capacidade de sobrevivência de uma organização em um mercado como consequência das estratégias competitivas adotadas (JANK; NASSAR, 2000).

É importante destacar ainda que a competitividade se encontra fortemente influenciada pela ação do governo que tem a capacidade de determinar as bases de competição dos agentes produtivos. Pelo contrário, em um contexto globalizado a competitividade das organizações se encontra determinada pela sua capacidade de concorrência (JANK; NASSAR, 2000).

Para Azevedo (2010, p. 64),

A competitividade global de uma empresa depende profundamente de sua eficiência na comercialização de seus insumos e produtos. Quanto mais apropriada for a coordenação entre os componentes do sistema, intermediados por mecanismos de comercialização, menores serão os custos de cada um deles, mais rápida será a adoção as modificações de ambiente e menos custosos serão os conflitos inerentes às relações entre cliente e fornecedor.

Desta forma, as organizações precisam formular estratégias competitivas que contribuam para a realização de um diagnóstico que permita identificar sua posição no esquema competitivo de um mercado, determinando, assim, suas limitações e potenciais (TORRES, 2000).

Jank e Nassar (2000, p. 142) afirmam que “[...] em uma abordagem dinâmica, considera-se também a capacidade da firma de alterar em seu benefício os elementos que, no curto prazo, limitam a capacidade de agir sobre o ambiente.”. Consequentemente, os autores estabelecem que em um SAG o sucesso da estratégia competitiva se encontra relacionada a sua capacidade de coordenação dos componentes do sistema.

Nesse contexto, torna-se importante nomear os mecanismos de comercialização nos sistemas agroindustriais, os quais se encontram sujeitos às instabilidades e incertezas próprias dos produtos de origem agropecuária. A utilização de um ou outro mecanismo de comercialização se encontra determinado pelas características da transação e sua eficiência econômica,

aspecto de grande relevância no bom funcionamento da cadeia agroindustrial de comercialização. Entre os principais mecanismos de comercialização se encontram o Mercado Spot, Mercado a termo, Mercados futuros e contratos de longo prazo (AZEVEDO, 2010).

Por conseguinte, são as particularidades do agronegócio que definem quais são as características às que um mecanismo de comercialização deve responder, já que, existem variações nas transações das diferentes mercadorias devido a suas particularidades em relação ao tipo de mercado na qual é efetivada (AZEVEDO, 2010).

Conforme com Azevedo (2010),

As características do negócio agroindustrial definem quais as funções principais a que um mecanismo de comercialização deve atender. A partir dessas funções, podemos identificar qual é a alternativa mais interessante ao produtor agrícola ou às empresas agroindustriais.

Neste cenário, estabelecer **estratégias de diferenciação** para determinados produtos em um mercado é um aspecto que contribui na definição do tipo de comercialização e do segmento do mercado ao qual vai ser dirigido o produto.

Para Nantes e Scarpelli (2010), identificar as características do mercado no qual vai se atuar é fundamental para a adoção das estratégias de comercialização. Os autores estabelecem que os produtos com maior valor agregado tem como destino segmentos com maior poder aquisitivo, de forma contrária, nos produtos de menor conteúdo tecnológico e conseqüentemente de menor preço as utilidades derivam do volume de venda.

Assim, a diferenciação de um produto é avaliada pelo consumidor em relação às diferentes opções de produtos substitutos que pode encontrar no mercado, é neste contexto que a qualidade percebida pelo consumidor é fundamental (AZEVEDO, 2000). O aspecto anteriormente indicado aplica para o caso de mercados mais especializados, o qual seria o foco mais pertinente a ter em conta no presente estudo, isto devido a que o objeto central do estudo é o café de qualidade. De igual forma, Nantes (2010, p. 602) afirma que

“a tecnologia tem alterado o mercado. Isto pode ser notado pelos hábitos dos consumidores, cada vez mais seletivos e exigentes, e pelo comportamento das empresas, mais preocupadas com os produtos que desenvolvem”.

Nantes e Scarpelli (2010) determinam que, com o intuito de alcançar mercados especializados, a estratégia de agregação de valor ao produto é primordial. Os autores ainda acrescentam que estabelecer uma marca é um passo fundamental para o sucesso da organização.

Portanto, um produto do agronegócio com uma estratégia de diferenciação constitui-se em uma vantagem competitiva que determina ao segmento do mercado ao qual se encontra norteado.

Por último, torna-se importante apontar que **o mercado, de acordo com o alcance, é classificado como local, regional, nacional ou internacional**. Faz-se relevante estabelecer que entre os aspectos que definem referido alcance se encontram a escala, as características do produto ou serviço, a amplitude da demanda, o grau de organização do comércio, entre outros (SANDRONI, 2006).

2. 6 Qualidade nos produtos dos agronegócios

No mercado existem diferentes estratégias que uma organização pode executar para promover e posicionar um produto entre as diferentes variedades de oferta disponível (GARCÍA, 2013). Jiménez (2010) afirma que o mercado impulsiona a escolha da estratégia mais adequada, de acordo a fatores como a conduta do consumidor.

São crescentes os exemplos das estratégias de segmentação de mercado tendo como base a diferenciação por atributos de qualidade. Referido crescimento é causado por diversos fatores, entre os quais se encontram a competitividade e a saturação dos mercados (LEME; MACHADO, 2010). Dessa maneira, a adoção de uma estratégia baseada em qualidade, é uma opção organizacional.

Para Zylbersztajn e Farina (1999), a segmentação por qualidade baseada na diferenciação de determinado atributo do produto promovida por organizações ou por grupos de produtores, transforma as características das

transações com fornecedores e distribuidores, o qual altera a utilização de estruturas de governança que sustentem a estratégia. Para este caso é criado um subsistema exclusivamente coordenado por uma firma ou grupo de produtores.

A qualidade é um atributo de alta relevância no mercado internacional do café, o que se encontra caracterizado por consumidores de gostos variados e os quais são cada vez mais sofisticados e exigentes (SANZ et al., 2012). As economias de livre mercado oferecem diferentes possibilidades ao consumidor e condicionam de forma favorável para esse, a criatividade e a inovação voltadas para a consecução de produtos de alto valor agregado (SANZ et al., 2012).

A esse respeito, o sistema agroindustrial de alimentos experimentou diferentes transformações como consequência das mudanças institucionais entre a década 80 e 90, como a abertura comercial. Tais transformações levaram a indústria de alimentos a encarar uma forte concorrência. No referido ambiente, a gestão voltada para a obtenção de qualidade tem uma representativa importância na geração de valor (FARINA; GUEDES; MARINO, 2003). Por conseguinte, o atual cenário econômico caracterizado pela globalização e a liberação dos mercados, exigem dos países e organizações a busca de novas estratégias que lhes permitam obter produtos e serviços com características distintivas e atrativas para os consumidores (CEPAL; FAO; IICA, 2015).

Nesse sentido, alguns dos países historicamente importantes nas exportações de café, tais como a Costa Rica e a Colômbia, continuam promovendo a diferenciação como estratégia de posicionamento nos nichos de mercado com maior crescimento, tática na qual se usa a distinção por origem, pela tecnologia envolvida, pelos atores que participam no processo produtivo e pelas repercussões ambientais que o sistema produtivo gera no ambiente. Para obter proveito dessas estratégias é necessário tempo e reconhecimento internacional, sendo mais difícil implementá-las nos países com recente incursão no mercado de café o que traz uma importante vantagem aos países da América Latina e do Caribe frente àqueles da Ásia e da África, cuja participação no mercado tem-se feito somente nos últimos anos (CEPAL;FAO; IICA, 2015). Assim, é possível identificar uma relação entre qualidade e competitividade. Isto, devido ao fato de que a qualidade é

determinante na diferenciação, estabelecendo uma distinção na identificação de diferentes graus nas características de alguns produtos em relação a outros (MARTINS, 2010).

Logo, a qualidade pode ser identificada como um requerimento necessário para a manutenção de uma organização no mercado. Para Martins (2010, p. 503):

qualidade é uma síntese de várias características que um produto apresenta. Elas são avaliadas subjetiva ou objetivamente de forma a distinguir os produtos para que se possa atribuir a eles graus diferentes de perfeição e excelência.

O consumidor final é o agente mais importante da cadeia de produção, devido ao fato de que será ele quem avaliará o grau de qualidade de um produto. Martins (2010) determina que é o encontro das expectativas dos consumidores finais com os atributos dos produtos que geram satisfação no cliente final e, conseqüentemente, uma avaliação positiva desse em relação aos atributos do produto. No mesmo sentido, Spers (2003, p. 74) salienta que:

O consumidor é o elo final e o mais importante de qualquer sistema agroindustrial, pois é ele que vai pagar e sustentar todo o sistema. Entender seu comportamento e suas crescentes exigências, além de prever as futuras, é passo primordial para a sobrevivência e competitividade não só das empresas, mas também de todo o sistema em que estão inseridas, incluindo organizações e instituições.

Desse modo, a qualidade é percebida pelo consumidor final em relação ao conjunto de características que lhe proporcionam um desempenho particular semelhante aos padrões instituídos. Portanto, revela-se a importância de identificar as expectativas e necessidades dos consumidores para o estabelecimento de especificações exequíveis para o sistema de produção (MARTINS, 2010).

De igual forma, Spers (2003) considera que novas demandas são requeridas pelos consumidores, já que, a escolha do produto por parte do cliente final não só encontra-se baseada em fatores como variedade ou preço.

Atualmente, por exemplo, são avaliados atributos adicionais como qualidade dos produtos e aspectos ambientais.

Portanto, a qualidade pode ser definida em função da satisfação dos requerimentos e expectativas do consumidor final, a qual só pode ser obtida por meio da melhora contínua dos processos e sistemas (BOREL; SIVANTO, 2008). Isto devido ao fato de que não é possível obter qualidade de forma isolada, ou seja, a qualidade é o resultado do planejamento e a inclusão de todos os agentes envolvidos no processo produtivo (PRIETO, V.; PRIETO, E.; CARVALHO, 2005).

Nessa perspectiva, a consecução da qualidade só é possível por meio da sua gestão. Franks (2009) aponta que a gestão da qualidade constitui a forma com que as práticas encaminhadas para sua consecução estabelecem as ações necessárias para obter um melhor desempenho da organização, o qual vai se refletir em melhores resultados e na satisfação do consumidor final.

Para o caso da gestão de qualidade nos agronegócios, a padronização tem um destacado papel em um cenário de relações contratuais, formais ou informais, onde os mercados tradicionais perdem lugar como coordenadores nas economias atuais; como consequência das mudanças dos ambientes institucionais e tecnológicos, principalmente (FARINA, 2003).

A padronização e a classificação oferecem vantagens nas operações de transação, porque simplifica a coordenação entre o ofertante e o comprador ou consumidor, permitindo, por exemplo, o pagamento de prêmios adicionais ou descontos como resultado de divergências com respeito ao padrão e a comercialização, à longa distância, sem verificação física dos produtos transacionados (FARINA, 2003). Isto, devido, ao fato de que padronização, faz referência à sistematização do conjunto de atributos ou especificações técnicas as quais são adoptadas pelos atores do sistema produtivo (DAVIS; GREENSTEIN, 1990).

A consolidação de padrões de qualidade demandam capacidade de criar organizações e estruturas de governança que sejam capazes de dar o suporte necessário às ações geradoras e controladoras dos padrões desejados. Isso pode demandar ações tanto públicas como privadas (ZYLBERSZTAJN, 2003, p. 85).

O estabelecimento de padrões por parte de firmas privadas terá impacto no mercado de forma proporcional à dominação que as referidas firmas tenham do mesmo. Dessa forma, a adesão ou mudança de padrões demanda adequações nos agentes dos sistemas agroindústrias para sua adequação aos novos princípios de produção e comercialização (FARINA, 2003).

Nesse contexto, torna-se relevante destacar que:

A qualidade pode também ser garantida ao consumidor pela reputação das marcas. Para garantir a estabilidade da qualidade e, por tanto, a confiança do consumidor, as empresas que sustentam suas estratégias competitivas na diferenciação podem adotar padrões específicos e contratos com fornecedores e distribuidores para garanti-los. Quando esses padrões exigem a adoção de processos produtivos específicos, então a empresa pode adotar um tipo de certificação próprio em relação aos fornecedores (FARINA, 2003, p. 24).

Utilizando como exemplo o argumento anterior, o mecanismo do mercado de *commodities* agrícolas, como o café, encontra-se baseado em padrões de classificação de produtos reconhecidos e aceitos internacionalmente (FARINA, 2003).

Por fim, é importante apontar que o atingimento eficiente das mudanças promovidas pelo consumidor requer uma abordagem sistêmica, com a necessária participação de todos os agentes (SPERS, 2003), devido que “a adaptabilidade dos Sistemas agroindustriais aos padrões impostos pelos consumidores dependerá acentuadamente das estrutura dos ambientes institucional e tecnológico” (SPERS, 2000).

2.7 Agronegócio do café na Colômbia

Historicamente, o setor cafeeiro se encontra caracterizado pelos seguintes aspetos: i) é gerador de divisas, ii) é fonte de dinamização interna da economia, iii) tem uma instabilidade nos preços, iv) existe um desequilíbrio entre a produção e o consumo e; v) possui uma fraqueza institucional na maior parte dos países produtores, em relação à concentração da demanda que se encontra em mãos de grandes aglomerações empresariais (GUTIÉRREZ, 1992).

Nesta perspectiva, sublinha-se que o setor cafeeiro nos diferentes países apresenta variações em relação a fatores tais como os institucionais, os climáticos e os sociais, os quais são únicos em cada país e intervêm de forma diferente na produção e no comércio do café (RELATÓRIO INTERNACIONAL DE TENDÊNCIAS DO CAFÉ, 2016b).

O café é assinalado como a mais importante safra mundial e a segunda mercadoria mais valiosa exportada pelos países em desenvolvimento. Em todo o mundo, são consumidas aproximadamente 2,25 bilhões de xícaras de café diariamente. Quase metades dos australianos bebem café regularmente, o que mostra a tendência crescente do mercado do café no mundo (THE CLIMATE INSTITUTE, 2016).

No mesmo sentido, destaca-se que o café se encontra entre as bebidas mais consumidas no mundo. Nos últimos anos, o consumo do café tem aumentado entre a geração *millennials*¹. Entre 2008 e 2016 o consumo nesta população aumentou de 19% para 41% (RELATÓRIO INTERNACIONAL DE TENDÊNCIAS DO CAFÉ, 2016b).

Em referência ao contexto produtivo do café no mundo, 70% dos produtores rurais são caracterizados como de pequena escala e, nos principais países latino-americanos produtores de café (Colômbia, Brasil, Salvador, Costa Rica), o insumo mais importante é a mão de obra local (OIC, 2016b). Dados atuais indicam que “[...] mais de 25 milhões de cafeicultores no mundo são pequenos agricultores e mais de 120 milhões de pessoas em mais de 70 países são dependentes diretos da cadeia de valor do café para sua subsistência.” (THE CLIMATE INSTITUTE, 2016, p. 1). De maneira similar, na Colômbia o café é produzido principalmente por pequenas unidades de produtores agrícolas.

Segundo Marín (2004), para a economia colombiana, a produção agrícola de exportação tem uma grande representatividade, devido ao aporte feito ao valor das exportações, a geração de divisas, ao impacto nos índices sociais e econômicos rurais e à participação no PIB. Nessa perspectiva, é importante destacar que o café historicamente tem tido grande importância na economia agrícola colombiana, aportando de maneira significativa ao valor das exportações no país (DANE, 2016).

¹ A geração millenials refere-se às pessoas nascidas entre o ano 1982 até o ano 2000.

Desse modo, é pertinente assinalar que os cultivos com maior incremento de agricultores ocupados são os que correspondem a produtos com participações preponderantes nas exportações agrícolas do país, o café é um cultivo que gera o 33% do emprego agrícola nas zonas rurais (NACIONES UNIDAS; CEPAL, 2014).

A Colômbia é um importante participante no agronegócio internacional do café, sendo o terceiro país exportador, depois de Brasil e Vietnã, e o primeiro na produção e exportação de café de qualidade superior. Para o ano cafeeiro de 2015/2016, a Colômbia produziu 12 milhões de sacas, o volume mais alto desde 1992/1993 (OIC, 2016c).

As estratégias de posicionamento e diferenciação adotadas por países como Colômbia e Costa Rica faz com que o preço de seu café no mercado internacional seja superior ao preço dos outros países produtores. Segundo a associação de café dos Estados Unidos, o maior mercado comprador mundial do grão, 85% da população desse país reconhece a Colômbia como produtor de café, tendo uma percepção baseada na qualidade ligada à origem (CEPAL; FAO; IICA, 2015).

No mercado internacional do café são comercializados diferentes tipos, que têm atributos particulares de acordo com suas propriedades físicas, sua aparência sensorial e suas práticas de manejo da cultura (DUQUE; PEÑA; PARRA, 2013). A variedade de café mais importante é a arábica (*Coffea arabica* L.), que produz uma bebida fina e aromática, e a variedade mais comum é a robusta (*Coffea canéfora* P.), a qual tem um preço menor no mercado e produz uma bebida rica em cafeína, forte e mais azeda (GOTTELAND; DE PABLO, 2007; BELITZ; GROSCH; SHIEBERLE, 2009).

O café tipo arábica, particularmente aquele originário do Quênia, Colômbia e América Central, tem características especiais como um sabor agradável, suave, limpo ou também atributos de sensação como “ácido fino” e “bom corpo”. (BELITZ; GROSCH; SHIEBERLE, 2009).

Na Colômbia foi introduzida a espécie de café tipo arábica a qual tem as melhores características de qualidade na bebida. Inicialmente era cultivada a variedade conhecida como “Typica”, até os anos 1920 foi a única variedade cultivada no país, posteriormente foi introduzida a variedade “Borbón” e no ano

de 1952 foi introduzida a variedade “Caturra”, originária do Brasil, a qual foi obtida por mutação genética da variedade “Borbón” (GÓMEZ, 1991).

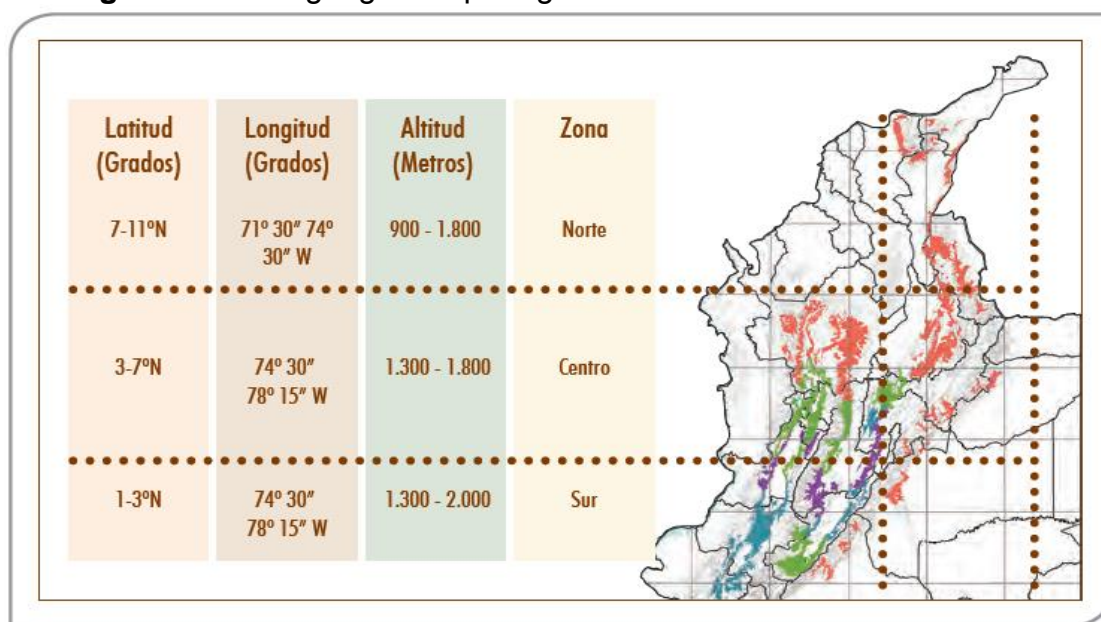
No ano de 1955 o Centro Nacional de Investigações de café (CENICAFÉ) gerou uma nova variedade de café arábica denominada “variedade Colômbia” (GÓMEZ, 2005).

De outro lado, no ano de 1983 foi registrado pela primeira vez o fungo do *roya* no café colombiano. A partir deste ano foram determinadas ações, tais como o acesso ao crédito para a renovação dos cafezais com a variedade Colômbia e, assim, desenvolvendo novos cultivos resistentes ao fungo. O controle do *roya* e da ‘*broca*’ no café também era feito por meio da ação do serviço de extensão prestado pela Federação Nacional de Cafeicultores (FNC), através dos comitês departamentais (GUTIÉRREZ, 1990).

De acordo com a FNC (2006) e a Superintendência de Indústria e Comércio (2005) (apud HINCAPIÉ et al., 2013), os cafezais da Colômbia se encontram localizados em diferentes regiões do país. As zonas geográficas que aportam à produção estão nos Departamentos de Antioquia, Arauca, Boyacá, Caldas, Caquetá, Casanare, Cauca, Cesar, Chocó, Córdoba, Cundinamarca, La Guajira, Huila, Magdalena, Meta, Nariño, Norte de Santander, Putumayo, Quindío, Risaralda, Santander, Tolima e Valle. Do mesmo modo, é tida como zona cafeeira Colombiana o conjunto de áreas situadas em um intervalo entre os 400 e os 2.500 metros de altitude. Todas essas regiões e suas características particulares de produção, colheita e pós colheita estão salvaguardadas por uma Indicação Geográfica Protegida (IGP) (HINCAPIÉ et al., 2013).

Ainda em conformidade com Hincapié et al. (2013), a localização da Colômbia no trópico, cujo território atravessa as vertentes da Cordilheira dos Andes colombianos, denominadas Cordilheira Ocidental, Central e Oriental, além da Serra Nevada de Santa Marta e a Serra da Macarena, propiciam a existência de uma variedade de climas e condições favoráveis para o cultivo do café. A Figura 1 apresenta as zonas produtoras do café na Colômbia, amparadas com o Indicação Geográfica Protegida (IGP).

Figura 1 - Zona geográfica protegida como IGP “Café da Colômbia”

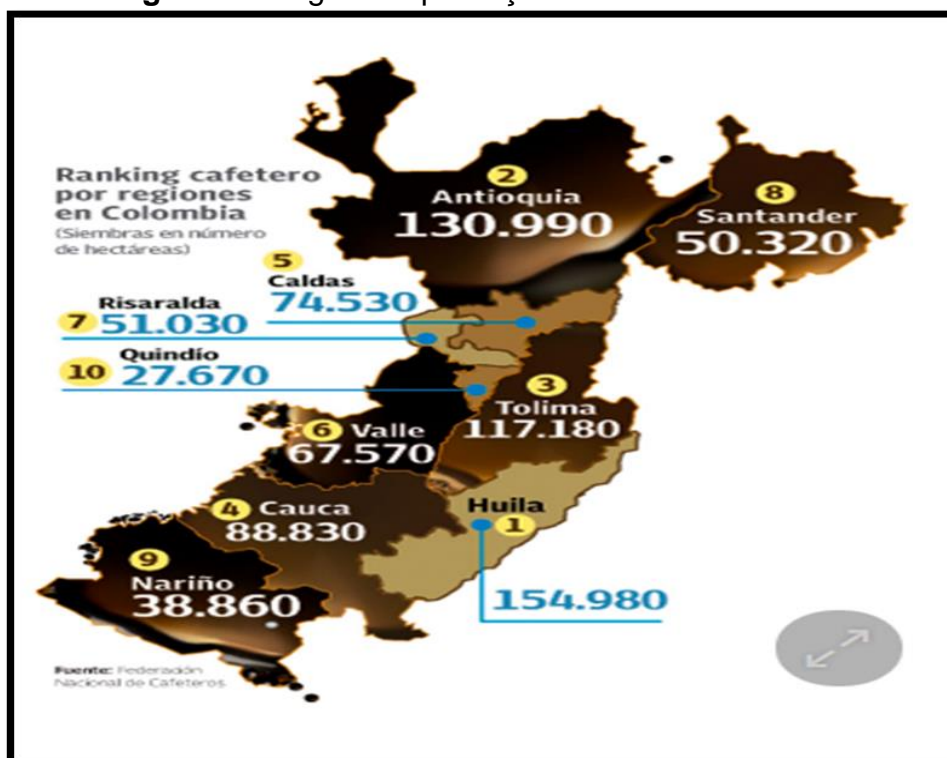


Fonte: Hincapié et al. (2013).

As principais regiões produtoras de café na atualidade são *Huila*, *Antioquia*, *Tolima* e *Cauca*. Regiões tradicionalmente produtoras como *Valle del Cauca*, *Quindío*, *Risaralda* e *Caldas* conformam o conhecido Eixo Cafeeiro, embora, hoje, não lideram a produção do café no país, produzem em menor quantidade e são um importante referencial turístico em relação à cultura do café, devido à longa história e tradição na atividade (FAO, 1990; FNC, 2014a). A Figura 2 mostra a produção cafeeira por hectares para cada Departamento na Colômbia.

É importante registrar que, de acordo com o Conselho Nacional de Política Econômica e Social (CONPES), a estrutura do parque cafeeiro na Colômbia tem a seguinte composição: 96% dos produtores de café têm menos de cinco hectares destinados à produção, que representam 71,4% da área total cultivada e produzem 69% do café. Por outra parte, 4% dos produtores que tem mais de cinco hectares destinados a produção do café, respondem por 28% da área cultivada e geram 31% da produção total (CONPES, 2013).

Figura 2 - Região de produção cafeeira na Colômbia



Fonte: El País (2014).

Referente à produção de café torna-se importante destacar a implantação de sistemas de padrões voluntários de sustentabilidade, os quais podem ser descritos como uma forma de produzir café em melhores condições. Estes, por sua vez, incrementam a qualidade do produto e os benefícios para o cafeicultor, criando acesso aos mercados com produtos de qualidade. O setor cafeeiro emprega dois sistemas no processo de acreditação: o primeiro, é a certificação em relação ao selo de identificação e, o segundo, é a verificação, a qual define o cumprimento dos critérios exigidos para a certificação. Na Colômbia aproximadamente mais do 60% da produção total é certificada ou verificada como de origem sustentável (PANHUYSSEN; PIERROT, 2014).

Já, desde os anos 1970 e 1990, a Colômbia desenvolvia atividades norteadas ao incremento da sua produtividade e capacidade exportadora de café que tinha reconhecimento por seus altos padrões de qualidade (GÓMEZ, 1991).

Perante a década inicial do século XXI foram predominantes os preços baixos, os quais se encontravam abaixo da média histórica, isto somado aos problemas de insegurança presentes em diferentes zonas produtoras, teve como consequência o descuido e o abandono de muitos cafezais.

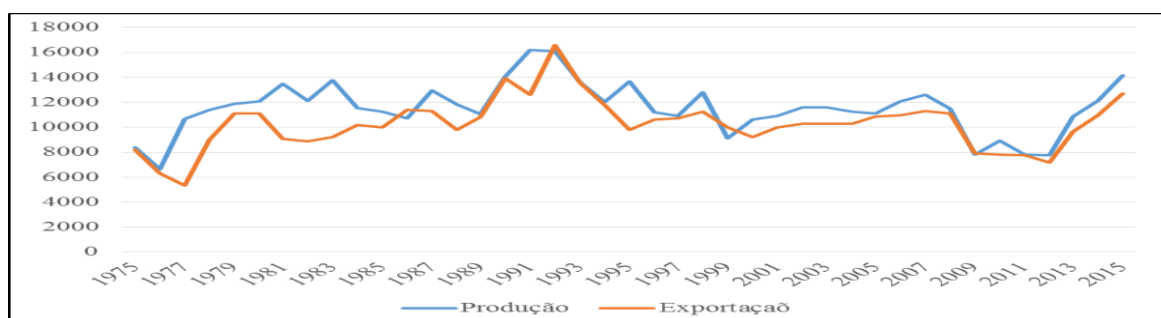
Um período de difíceis condições de produção foi desde o início do ano 2010, devido aos fenômenos climáticos, quedas das cotizações internacionais e a renovação do parque cafeeiro. Fatores estes que levaram a produção de café a níveis historicamente baixos. Outro aspecto que influenciou de forma negativa na cafeicultura colombiana foi o incremento dos preços dos fertilizantes como consequência do aumento do preço do petróleo, o que dificultou a fertilização necessária dos cultivos para obter melhores níveis de produtividade (FNC, 2014b).

Neste contexto, no ano de 2010, foi assinado o primeiro acordo pela prosperidade cafeeira em ação conjunta entre o Presidente da Colômbia e a Federação Nacional de Cafeicultores. O acordo foi norteado até a recuperação da produção de café, a prosperidade das zonas cafeeiras e o estabelecimento desta atividade agrícola como geradora de desenvolvimento para o crescimento do agro colombiano. A partir dessas ações foi obtido um significativo aumento na produção cafeeira e na participação dessa atividade no produto interno bruto agropecuário (FNC, 2014b).

De acordo com Gutierrez (1997b), o crescimento gradual da produção cafeeira na Colômbia foi o resultado da incorporação tecnológica, a qual foi uma ferramenta chave ao momento de superar as diferentes crises pelas quais passou o setor. Além do mais, um aspecto de elevada importância para o desenvolvimento do café colombiano foi a sua capacidade de se inserir nos mercados internacionais.

A Figura 3 evidencia a importância das exportações para o setor cafeeiro colombiano.

Figura 3 - Produção e exportação do café de Colômbia nas últimas quatro décadas



Fonte: Elaboração a partir de dados da FNC (2014a).

A partir da Figura 3 é possível determinar que quase toda a produção cafeeira (representada em milhares de sacas de café verde de 60kg), produzida ao longo das últimas quatro décadas, teve como propósito atender o mercado internacional. Fato que evidencia o baixo consumo de café no país.

2.7.1 Sistema agroindustrial do café na Colômbia

Como já foi definido anteriormente, o conceito de Sistema Agroindustrial leva em conta elementos adicionais aos relacionados à cadeia vertical de produção. Além, a utilização do conceito permite o estudo do ambiente institucional e organizacional, nos quais se encontram inseridas as cadeias (ZYLBERSZTAJN, 2000a).

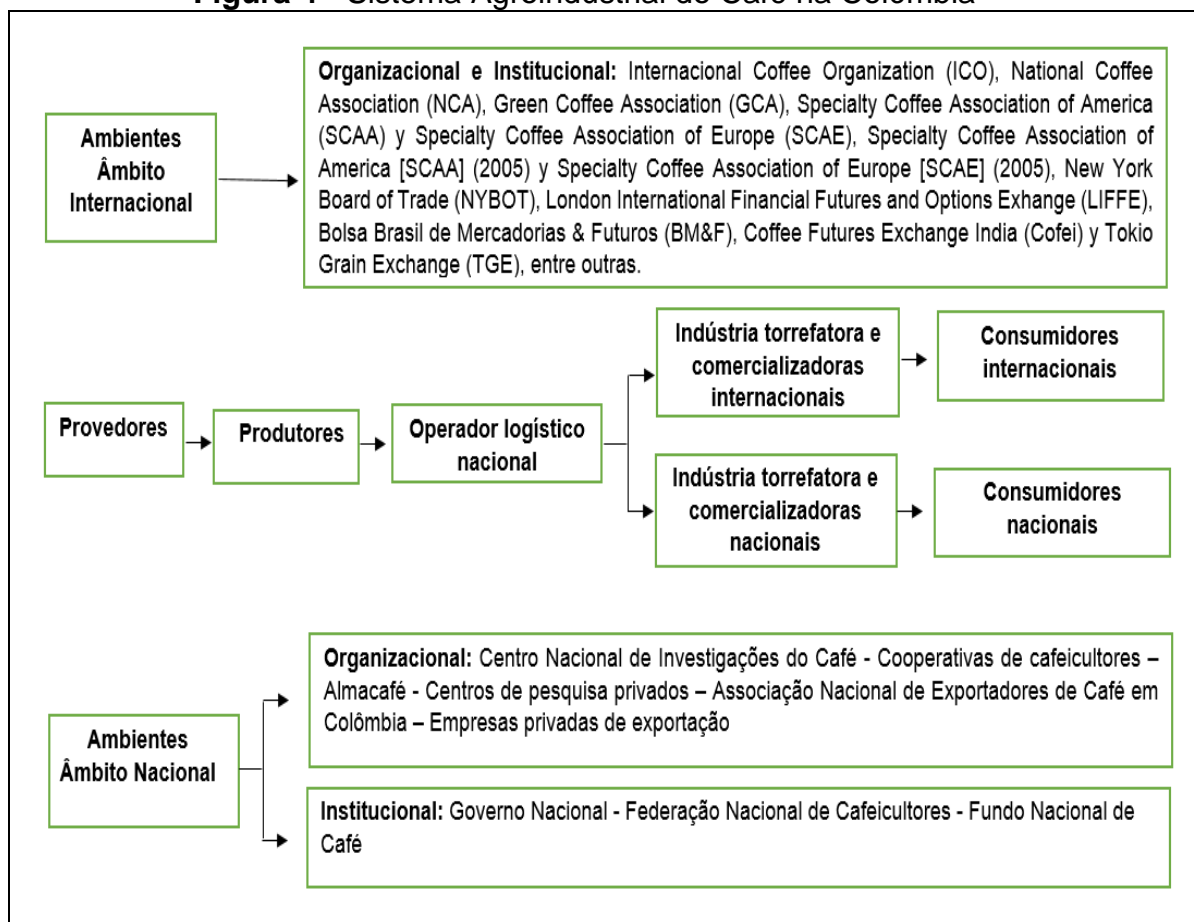
De maneira similar, Batalha e Silva (2010a) definem o SAG como o conjunto de atividades encaminhadas para a produção de produtos agroindustriais, o qual se encontra composto, além da cadeia vertical de produção, por diversos agentes formadores do sistema agroindustrial como por exemplo, as indústrias e serviços de apoio.

Em relação aos agentes, Neves et al. (2004) apontam que o estudo dos SAGs compreende a análise do ambiente organizacional, institucional e tecnológico, como também dos fornecedores, concorrentes, distribuidores e consumidores.

No mesmo sentido, Zylbersztajn (2000a) identifica como dimensões de análise dos SAGs os segmentos conformados pelos consumidores, pela distribuição (varejo), pela agroindústria e pela produção de insumos primários (agricultura), o contexto de atuação dos agentes dos SAGs se encontra delimitado em relação aos ambientes institucional e organizacional.

Na Figura 4, é apresentado o Sistema Agroindustrial do Café na Colômbia.

Figura 4 - Sistema Agroindustrial do Café na Colômbia



Fonte: Elaboração própria a partir de Cáceres e Escobar (2006).

A Figura 4 representa os agentes formadores do Sistema Agroindustrial do Café na Colômbia (SAGC). Os provedores conformam as indústrias de apoio (BATALHA; SILVA, 2010a), fornecedoras de insumos e serviços aos produtores, tais como insumos agropecuários, máquinas agrícolas, serviços de transporte, entre outros.

Os produtores são os agentes responsáveis pelo processo produtivo do café, desde as atividades de produção e conservação da lavoura até a secagem do produto. No final do processo, para a venda, fica o grão em estado de café verde. Esse agente é muito importante no controle da qualidade, devido ao fato que a qualidade pode ser assegurada principalmente nas diferentes etapas ao longo do processo de transformação do fruto.

Os operadores logísticos nacionais são as entidades privadas e cooperativas de cafeicultores encarregados da compra, distribuição e venda do

café verde. O comércio do grão tem duas opções, para o mercado externo ou para interno.

As indústrias torrefadoras e comercializadoras internacionais são os agentes responsáveis pela transformação do café verde em suas diferentes apresentações e pela comercialização do produto no mundo. Torna-se importante destacar que esta atividade gera maior valor agregado em função de uma maior utilidade. As principais multinacionais que controlam o referido processo são quatro: KRAFT (Estados Unidos), Procter and Gamble (Estados Unidos), Nestlé (Suíça) y Sara Lee (Estados Unidos). Existem outras empresas encarregadas da comercialização interna do produto em alguns países ou da exportação do mesmo uma vez processado (CÁCERES; ESCOBAR, 2006).

As indústrias torrefadoras e comercializadoras nacionais são os agentes encarregados pela transformação do café verde e da sua comercialização a nível interno. É importante fazer a ressalva, que as mencionadas organizações também podem ser responsáveis pela exportação de café processado, mas em uma porcentagem muito baixa (CÁCERES; ESCOBAR, 2006).

Os consumidores internacionais e nacionais são os agentes finais da cadeia de produção, são o público alvo aos quais chega o produto por meio da sua distribuição nas formas de atacado e/ou varejo.

Finalmente na Figura 4 são representados os ambientes organizacionais e institucionais no âmbito internacional e nacional, os quais se encontram conformados por entidades públicas e privadas. É importante destacar que foi representado o ambiente internacional, devido ao fato que o SAGC do café se encontra fortemente ligado ao contexto do comércio internacional.

2.7.2 Elementos institucionais da cafeicultura colombiana

Os países produtores de café têm gerado diferentes tipos de organização de índoles pública e privada, onde são acertadas distintas ações. O modelo cafeeiro colombiano se encontra baseado na institucionalidade originada pela Federação Nacional de Cafeicultores (FNC), organização criada no ano de 1927, de caráter privada e sem fins lucrativos; sua constituição foi motivada pelo

princípio de proteção ao ingresso do produtor na atividade (PIZANO, 2001; TORO, 2013).

Embora a Federação seja de natureza jurídica privada, é considerada como uma organização pública, já que, desempenha funções públicas, por meio da execução de contratos acordados com o Governo Nacional (VARGAS, 1991).

No ano de 1940 foi criado o Fundo Nacional de Café (FoNC) com respaldo do governo. Trata-se de uma conta do tesouro público administrada pela FNC e onde são poupados recursos gerados a partir do próprio setor (PIZANO, 2001). A administração do Fundo foi delegada à FNC, através de contratos que são renovados cada dez anos. Gutiérrez (1997a, p. 8) afirma que o fundo é “o principal instrumento da política cafeeira colombiana”.

É importante sublinhar que:

Com os recursos do Fundo Nacional de Café, a Federação fornece bens públicos e impulsa programas para o fortalecimento da competitividade da cafeicultura, melhora as condições de vida da população cafeeira e posiciona o café de Colômbia nos mercados internacionais, entre outros (FNC, 2014b, p. 16).

Para Junguito e Pizano (1997), o modelo cafeeiro colombiano gera vantagens competitivas para o setor, melhorando as condições de vida dos cafeicultores e gerando benefícios ao longo da história cafeeira do país, principalmente no século XX, época na qual o setor cafeeiro contribuía significativamente para a estabilidade macroeconômica do país (PIZANO, 2001).

Desde sua conformação, a FNC encontra-se inserida de forma constante em todos os segmentos da cadeia de produção de café desde, o produtor até o consumidor final. O processo de acompanhamento é feito por meio da prestação de serviços de assistência técnica, transferências de tecnologia e garantia de compra do café produzido. Posteriormente, na comercialização do produto, a FNC entra na etapa de negociação, onde estabelece convênios de fornecimento com diferentes empresas que processam café no mundo (GUTIÉRREZ, 1977b).

Por fim, é importante destacar que, segundo Kiuhan et al. (2006), o setor cafeeiro colombiano diferencia-se principalmente por sua institucionalidade, o qual gera instrumentos e políticas favoráveis para seu desenvolvimento, razão

pela qual é reconhecido como um modelo único em relação a outros países cafeeiros.

2.7.3 Elementos tecnológicos da cafeicultura colombiana

A qualidade do café é uma característica fundamental nos agronegócios do café da Colômbia. Sem dúvida, o componente tecnológico joga um papel primordial no melhoramento da qualidade de um produto.

Gómez e Castro (2014) estabelecem, que com objetivo de melhorar a qualidade dos produtos é necessário o melhoramento dos processos. Nesse sentido, Colômbia conta com um dos melhores centros de investigação em café do mundo, exportando tecnologia cafeeira a outros países. No ano de 1938 foi criado, pela Federação Nacional de cafeicultores da Colômbia, o Centro Nacional de Investigações do Café (CENICAFÉ). O Cenicafé é a base tecnológica da FNC, em quanto, investigação científica, transferência de tecnologia e adoção de práticas eficientes nos diferentes processos da produção do grão (CANO et al, 2012).

O Cenicafé realiza pesquisa em relação aos aspectos de produção de café, colheita e pós-colheita, qualidade do grão, manipulação e utilização de subprodutos da exploração cafeeira e a conservação dos recursos naturais das zonas cafeeiras do país (CENICAFÉ, 2016). O qual evidencia que os estudos e avanços tecnológicos na Colômbia, em relação ao café, são feitos ao longo de toda a cadeia de produção.

Contudo, foi somente a partir de 1955 que o centro de investigação começou as pesquisas no que tange ao melhoramento genético do grão. Um importante acontecimento na cafeicultura colombiana foi a geração de uma nova variedade de café arábica, nominada como “variedade Colômbia” (CADENA, 2005).

Para Quintero (2000), a qualidade do café colombiano é obtida a partir das variedades de espécies de café arábica cultivadas no país, a localização geográfica, o clima das zonas cafeeiras e o manejo da cultura. O mesmo autor ressalta que na Colômbia é produzido café das variedades “*Caturra*”,

“Colombia”, “Típica” e “Borbón” principalmente, os quais são exportados em forma de “Green Coffee”.

Por fim, Tascón e Uribe (2011) salientam que os avanços tecnológicos tem permitido fazer mais eficiente e sustentável as atividades agrícolas e o processamento do café por meio de trabalhos de investigação exigentes. Nesta perspectiva, os mesmos autores afirmam que o Cenicafe gerou tecnologias com sucesso, que tem contribuído na resolução de desafios achados no processo produtivo do café. Eles também afirmam, que ditas tecnologias procuram melhorar a eficiência na utilização dos recursos, minimizar o impacto ambiental e melhorar as condições econômicas e sociais dos produtores.

2.7.4 Comercialização e qualidade do café colombiano

O primeiro Acordo Internacional do Café ocorreu no ano de 1962 e tinha como principal mecanismo regulador um sistema de cotas de exportação que surgiu como consequência dos preços baixos do produto na época. Quando os produtores e consumidores não logravam chegar a acordos em relação aos preços e níveis de cotas, o acordo era suspenso, como, por exemplo, o ocorrido no ano 1973. Da mesma forma, destacam-se os baixos preços para início da década de 1970, os quais posteriormente experimentaram um significativo incremento devido à forte geada vivida pelo Brasil no ano de 1975. Depois do ano de 1977 os preços novamente baixaram, o que motivou aos países produtores e consumidores negociarem um novo acordo (AKIYAMA; VARANGIS, 1989).

Nesse contexto, é importante fazer alusão às origens do Acordo Internacional do Café. No ano 1940 os Estados Unidos decidiram apoiar o Convênio Interamericano do Café, promovido pelo Brasil e a Colômbia, no qual eram estabelecidas cotas de exportação para as exportações feitas aos Estados Unidos. Entre os anos 1940 e 1962 foram realizados outros compromissos e convênios de curta duração, mas foi a partir do ano 1962 que se desenvolveu um acordo de longa duração do qual formaram parte 36 países exportadores e 13 importadores, impulsionados pela ajuda de Estados Unidos e o Grupo de Estudos do Café. O referido acordo funcionou por 27 anos, até o ano 1989, com

curtos períodos de suspensão e algumas variações no decorrer das diferentes renovações contratuais feitas no seu funcionamento. De igual forma, cabe destacar a criação da Organização Internacional do Café a partir da realização do acordo (OIC, 2013).

A partir da ruptura no ano de 1989 dos Acordos Internacionais do Café, que tinha como objetivo manter estável o preço do produto através do emprego de cotas de exportação por cada país produtor, a Colômbia sofreu um forte impacto em uma das atividades agrícolas mais dinâmicas dessa época. Como consequência da terminação dos AIC, a oferta do café foi maior no mercado internacional, o que levou à diminuição do preço do produto devido à liberação dos estoques por vários países, e gerou uma guerra de preços no mercado internacional. Neste cenário o mercado do café foi configurado à uma nova estrutura de demanda e oferta, que provocou mudanças institucionais e nas tradicionais práticas produtivas e comerciais (MARÍN, 2004; SANTOS et al., 2009).

De acordo com Gutiérrez (1997a), desde que acabou o acordo a instabilidade do preço do café internacional tem incrementado significativamente, esse aspecto demanda dos países produtores instituições eficazes e flexíveis para nortear ditas situações. Para o caso colombiano a Federação tem desenvolvido um papel anticíclico, poupando nos melhores momentos dos preços e sustentando os preços para o produtor quando estes são muito baixos.

O novo cenário de mercado livre gerou, conseqüentemente, uma crise no setor cafeeiro. Para o ano de 1993, os investimentos dos produtores diminuiram significativamente e o cultivo de café, da mesma forma, afetando as instituições cafeeiras internacionais em todo o mundo (GUTIÉRREZ, 1993).

Em conformidade com Gutiérrez (1993), as implicações negativas da crise no mercado internacional do café afetou com menor rigidez a Colômbia em comparação a outros países cafeeiros, isto devido a sua capacidade institucional.

Com a liberalização do mercado cafeeiro apresenta-se uma maior fomento do mesmo, devido ao fato de que o modelo intervencionista castigou os cafezais de má qualidade e, ao contrário, no novo cenário, os cafés de qualidade obtiveram melhores benefícios.

Dessa forma, os cafés de alta qualidade buscaram (e buscam), assim, atender determinados nichos de mercado que contam com maior poder de compra (TORO, 2013). É possível, por isso, determinar que a Colômbia voltou seu interesse para a produção de café de qualidade com maior antecedência que outros países cafeeiros. De forma tardia, países líderes na produção do café *commodity*, como o Brasil, somente voltaram sua atenção para segmentos de alta qualidade a partir do ano 2000 (CAIXETA; TEIXEIRA, 2009).

Segundo Gutiérrez (1997b), na década de 1960 o mercado internacional do café ainda não inseria o conceito de qualidade especial, momento no qual a FNC começou um processo de criação de uma imagem diferenciada para o café colombiano; conseqüentemente, a Colômbia foi o país pioneiro na introdução do conceito de café de qualidade. Assim, a FNC é a entidade responsável pela criação e manutenção da imagem favorável do café colombiano.

A marca Juan Valdez, por exemplo, foi criada no ano de 1959. Ela representa hoje o cafeicultor colombiano para o mundo e, sem dúvida, é importante para o comércio internacional do café desta origem. Outro aspecto de relevada importância a ser mencionado é o fato de que a Colômbia, no ano 1997, era o único país produtor que tinha estabelecido marcas de origem para o café tostado no mercado internacional (GUTIÉRREZ, 1997b).

A política de comercialização externa do café colombiano encontra-se baseada nos seguintes elementos: i) níveis altos de padrões de qualidade (não é permitida a exportação de cafés de qualidades inferiores), ii) preço interno de sustentabilidade para os cafés produzidos a partir das orientações dadas pela Federação, iii) maximização do ingresso pelas vendas - o café colombiano tem um prêmio adicional no preço internacional, iv) o excedente do inventário é mantido na origem e não no destino, desta forma tem-se capacidade de manejo e negociação diante dos compradores; v) investimentos na promoção publicitária do café colombiano e; vi) participação conjunta da Federação e dos exportadores privados nas exportações de café (GUTIÉRREZ, 1997b).

Em referência aos elementos anteriormente citados, Gutiérrez (1997b) precisa que existem procedimentos que geram as condições para uma comercialização ordenada e baseada na confiança do comprador, com respeito à sua relação com o exportador colombiano.

De acordo com Gutiérrez (1997b, p. 13),

Uma das condições de uma estratégia comercial exitosa é ter um tamanho e controle de fornecimento em quantias comparáveis. Colômbia tem conseguido por meio da Federação de cafeicultores fazer frente à concentração da indústria e o comércio mundial, devido ao poder de fornecimento proporcionado pelo volume de suas vendas, esta entidade pode negociar boas condições para o café colombiano.

Além disso, a FNC oferece garantia de compra do café produzido, sempre que tenha os níveis de qualidade exigidos, de igual forma assegura um preço justo aos produtores, já que outros agentes do mercado e exportadores privados tomam como referência o preço do café publicado pela FNC diariamente. Dessa forma, a FNC participa na comercialização interna e externa do grão garantindo ao cafeicultor a compra de seu produto e estabelecendo um preço justo (FNC, 2013).

Para o ano 2000, devido à contínua evolução do mercado de café, foi necessário obter maiores níveis de diferenciação para manter a primazia no preço do café colombiano. Em décadas anteriores a segmentação do mercado do café não era muito distinguida, mas a partir do novo século os consumidores apresentaram uma crescente tendência por um maior nível de diferenciação. É por esta razão que têm surgido diversas possibilidades de diferenciação, as quais se encontram relacionadas com critérios de sustentabilidade, sabores distintivos e níveis de qualidade associados a um lugar de origem (GIOVANNUCCI; SAMPER, 2014).

Em função disso, a FNC tem empregado estratégias de agregação de valor ao produto, com a finalidade de garantir a sustentabilidade da atividade cafeeira, para o qual, por meio de alianças e licenciamentos tem logrado uma ampla consolidação de um portfólio de produtos com um alto conteúdo de diferenciação (FNC, 2013).

Sublinha-se a produção de cafés especiais, os quais, segundo Gómez (2005, p. 97), “[...] são cafés que por suas características especiais de qualidade e de origem têm um melhor reconhecimento no mercado e os consumidores se encontram dispostos a pagar um maior preço por esses”. Em relação aos cafés especiais da Colômbia, existem distintas ofertas, tais como: o café orgânico, o café amigável com os pássaros, o café de comércio justo, o café de origem, o café sustentável, entre outros (GÓMEZ, 2005). Segundo a Associação de Cafés

Especiais da América, os cafés especiais são agrupados em cinco tipos diferentes (VALENCIA, 2007), os quais podem ser apreciados no Quadro 1.

Quadro 1 - Tipos de cafés especiais

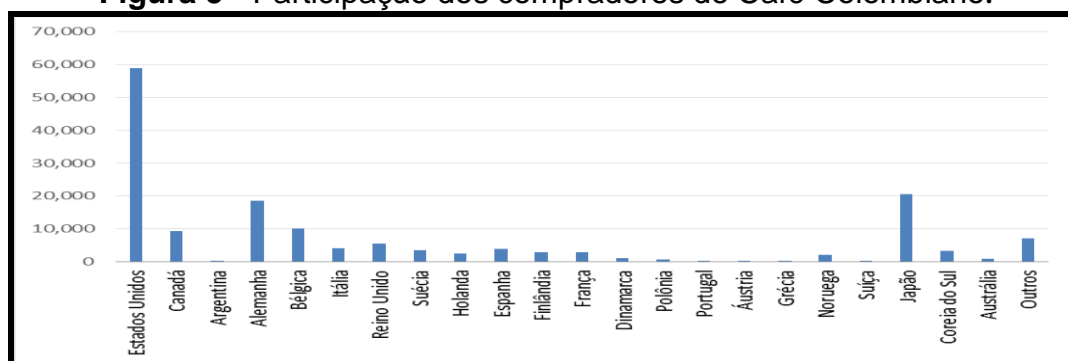
Tipo de Cafés especiais	Descrição
Cafés de origem	Identificação do café segundo seu origem geográfico e são vendidos ao consumidor sem a realização de mesclas com cafés de outras qualidades ou cafés de outros origens. Entre os café de origem mais famosos encontra-se os Supremos de Colômbia.
Cafés orgânicos	São cafés que não empregam agrotóxicos nas labores de lavoura. Além disso, para as vendas do café o agricultor deve contar com uma certificação que é emitida por uma entidade de certificação orgânica com reconhecimento mundial.
Cafés com diferentes sabores	São cafés com adições de sabores.
Cafés altamente torrados	São cafés cujo grado de torrefação é superior ao tradicional, encontra se destinado à preparação de cafés expressos e capuchinos.
Cafés descafeinados	São aqueles que passam pelo processo de extrair a cafeína que contém o grão verde.

Fonte: Valencia (2007).

De acordo com a FNC a produção de cafés especiais na Colômbia “[...] integra três conceitos fundamentais: conservação do meio ambiente, equidade econômica e responsabilidade social” (FNC, 2013, p. 102). Dessa forma, a estratégia de valor agregado fomenta a produção de um produto agrícola de exportação, impactando de maneira positiva nos ingressos dos cafeicultores.

A Figura 5 demonstra a relevância dos Estados Unidos como principal comprador do café produzido na Colômbia.

Figura 5 - Participação dos compradores de Café Colombiano.



Fonte: Elaboração a partir de dados da FNC (2014a).

A participação dos Estados Unidos na compra de café colombiano, nos últimos quinze (15) anos, alcançou quase 60 milhões de sacas de café verde de 60Kg, o que representaria a compra conjunta durante esse período de outros países relevantes como Japão, Alemanha, Bélgica, Canadá e Noruega. Além disso, é importante salientar que, conforme estatísticas anuais da Federação, a quantidade de café colombiano exportado para outros países tidos como não consumidores tradicionais representou uma cifra de 7,047 milhões de sacas, o que pode simbolizar o crescente consumo do café no mundo.

2.7.5 Elementos organizacionais da cafeicultura colombiana

De acordo com Vargas (1995, p. 45), “as organizações são construções de cada cultura. A sociedade colombiana tem construído sua rede de organizações de acordo a suas tradições culturais [...]”. Para ele, as organizações são mais específicas que as instituições, devido à sua capacidade de atuação no curto prazo e seu dinamismo. Para este autor, contrariamente, as instituições se encontram sujeitas a mudanças derivadas de um contexto histórico de longo prazo.

O conjunto de organizações ao redor do café representa um grupo econômico com um peso relativamente forte na economia colombiana, comparado com outras organizações do sector agrícola neste país (VARGAS, 1996). Nesse sentido, Vargas (1996) define o conjunto de organizações relacionadas à produção de café como uma estrutura organizacional com as seguintes características: tem entre seus associados todas as classes sociais, possui grande capacidade econômica, é formada por um número considerável de produtores agrícolas e tem capacidade de garantir a gestão econômica e social do setor.

Embora na Colômbia haja uma organização de marcada relevância no setor cafeeiro (é o caso da Federação Nacional dos Cafeicultores), torna-se relevante determinar a existência de muitas outras organizações que agem nesse setor. As organizações cooperativas representam também um importante ator do mercado do café na Colômbia. De acordo com Vargas (1998), o sistema de cooperativas cafeeiras constitui o melhor complemento das atividades

corporativas da Federação, ligando aos produtores com esta Organização. O mesmo autor ainda afirma que as cooperativas foram geradas pela agremiação cafeeira e integram uma rede eficiente para a compra de café e gestão desta para seus produtores.

Segundo Vargas (1998, p.53), as organizações cooperativas de cafeicultores colombianos foram “[...] formadas na década de 1960, no marco do “boom” associativo na Colômbia”. No entanto, ao longo dos anos 1990, tal avanço sofreu uma queda. Tal fato pode ser explicado pela liberalização do mercado no ano de 1989, gerando, como consequência, a ruptura dos Acordos Internacionais do Café, fato que prejudicou fortemente as cooperativas de cafeicultores. Torna-se relevante lembrar que no ano de 1992 existiam 60 cooperativas e 603 agências de compra (VARGAS, 1998). Em 2015, no país, tal representação alcançou 33 cooperativas de cafeicultores, as quais estavam integradas por 488 agências de compra (FNC, 2015).

Vale destacar que o sistema organizacional do setor cafeeiro colombiano foi desenvolvido conjuntamente com o Estado, por meio de uma ligação dos interesses privados, a sociedade civil, produtores cafeeiros organizados em agremiações e o interesse público (Estado) em relação à importância do café para a economia nacional e o desenvolvimento do país (VARGAS, 1991).

Pode-se dizer, portanto, que o setor cafeeiro realiza uma ação conjunta representada em uma estrutura básica integrada por três atores: i) o setor público, ii) o setor privado (agremiações) e; iii) as cooperativas de cafeicultores (agências regionais e exportadoras) (VARGAS 1991).

Assim, para os anos 1990, autores como Vargas (1991), afirmavam que a Federação constituía “[...] um Estado dentro do Estado”, representando um amplo alcance nas atividades e decisões econômicas e políticas.

Conseqüentemente a FNC foi, desde sua criação, uma organização que teve um grande impacto sobre a estrutura do poder social do Estado, evoluindo com o tempo até consagrar-se como uma estrutura organizacional que representa na atualidade o institucionalismo do setor cafeeiro na Colômbia.

2.8 Revisão sistemática da literatura: Utilização do Método QCA (*Qualitative Comparative Analysis*) em outros estudos no campo dos Agronegócios na América Latina

Com o intuito de estabelecer os estudos que utilizaram uma análise histórico-comparada, no campo dos agronegócios na América Latina, foi realizada uma revisão sistemática da literatura adotando para isso o protocolo seguido por Guarnieri (2015) na pesquisa intitulada “Síntese dos principais critérios, métodos e subproblemas da seleção de fornecedores multicritério”, a qual uso como procedimento metodológico uma revisão sistemática da literatura com base nos critérios dispostos por autores como Cronin, Ryan e Coughlan (2008), os quais propuseram a definição de uma abordagem que visava o estabelecimento de critérios precisos, que de forma clara explicitem o protocolo utilizado na seleção e análises dos artigos avaliados (GUARNIERI, 2015).

Consequentemente, o protocolo seguido por Guarnieri (2015) na revisão sistemática da literatura se encontra relacionado com a execução subsequente das seguintes etapas: (a) definição do tema da pesquisa, (b) determinação dos parâmetros de inclusão e exclusão, (c) escolha das bases de dados e levantamento da literatura, (d) verificação da qualidade da literatura levantada e (e) análise e discussão dos resultados CRONIN; RYAN; COUGHLAN (2008 apud GUARNIERI, 2015). A seguir, são determinados os critérios que nortearam a revisão sistemática da literatura proposta na presente pesquisa.

- a) **Definição do tema:** Quais estudos utilizaram a análise histórico-comparada fazendo uso da técnica QCA (*Qualitative Comprative Analysis*) na área do Agronegócio na América Latina?

- b) **Definição de parâmetros:** Este tópico abrange a definição dos parâmetros de inclusão e exclusão, descritos a seguir.

Parâmetros de inclusão: (i) Período de publicação entre 2007 e 2017, (ii) Artigos Científicos publicados em periódicos indexados, (iii) Descritores: técnica QCA (*Qualitative Comprative Analysis*), agronegócios (*agribusiness*), América Latina (*Latin America*), Método Histórico – Comparativo (*Historical - Comparative*

Method), (iv) Área do conhecimento: Agronegócios e (v) Inclusão dos descritores no resumo ou na introdução.

Parâmetros de exclusão: (i) Artigos Científicos publicados em eventos, (ii) Trabalhos de conclusão de curso (TCC, Dissertação) e (iii) Artigos duplicados.

c) Neste tópico são descritas duas importantes etapas na realização da revisão sistemática da literatura; escolha das bases de dados e levantamento da literatura.

✓ **Bases de dados:** As bases de dados selecionadas para a realização da revisão sistemática da literatura são descritas a seguir. (i) Base de dados ScienceDirect, (ii) Base de dados Jstor, (iii) Portal de periódicos da CAPES e (iv) Plataforma SCIELO (Scientific Electronic Library Online).

✓ **Levantamento da literatura:** Segundo os critérios mencionados anteriormente, os artigos avaliados foram obtidos a través da busca efetuada nas Bases de dados ScienceDirect e Jstor, no Portal de periódicos da CAPES e na Plataforma SCIELO. Na primeira base de dados foram identificados 38 artigos, com as palavras-chaves técnica QCA (*Qualitative Comprative Analysis*) e *agribusiness* em *Latin America*, definindo como período de publicação os anos entre 2007 e 2017. Realizou-se uma segunda busca alterando o idioma, das palavras-chaves utilizadas na primeira busca, de inglês para português, obteve-se um resultado de 42 artigos, dos quais 31 se diferenciaram da primeira busca. Assim, nesta primeira base de dados foram obtidos um total de 69 artigos. Destaca-se que o idioma das palavras-chave e o maior uso de algumas em detrimento de outras, deve-se de forma proporcional à maior o menor possibilidade de encontrar artigos relacionados com o tema pesquisado, já que, com a utilização de algumas das palavras-chaves a busca não obteve resultado, apontando à obtenção de maiores resultados as palavras maiormente retratadas neste tópico. Na base de dados Jstor foram localizados 5 artigos, com as palavras-chaves *Historical - comparative method* e *agribusiness*. Realizou-se uma segunda busca com as palavras-chaves *Qualitative Comparative Analysis* e *agribusines*, obteve-se um resultado de 6 artigos. De forma similar, no portal de periódicos da CAPES foram realizadas duas buscas com as palavras-chaves Método histórico-comparado em América Latina (2 artigos) e *Qualitative Comparative Analysis* (8

artigos). Por fim, na plataforma Scielo foram realizadas três buscas com as palavras-chaves Agronegócios (44 artigos), Método histórico-comparado (4 artigos) e *Qualitative Comparative Analysis* (11 artigos).

- ✓ **Verificação da qualidade da literatura levantada:** A realização da análise dos artigos foi feita com base na leitura do resumo e a introdução, destaca-se que em alguns casos onde não ficava muito claro o procedimento metodológico usado na pesquisa, também foi feita a leitura do tópico referente ao método. Conseqüentemente, na Base de dados Science Direct, identificaram-se 69 artigos, dos quais 1 foi escolhido para análise. No que tange a base de dados Jstor foram localizados 11 artigos, dos nenhum deles se ajustava aos parâmetros de estudo definidos para análise. Com relação ao portal de periódicos da CAPES foram encontrados 10 artigos, dos quais foram objeto da análise só 2. Por fim, na plataforma Scielo foram encontrados 59 artigos, dos quais foi selecionado só 1 para análise. Deste modo, foram analisados em total 4 artigos.

- d) **Análise e discussão dos resultados:** Está etapa abordou a análise dos artigos, apontando principalmente o ano da publicação, a qualificação da revista onde foi publicado o artigo e os principais temas abordados por meio do Método Histórico – Comparado na área dos Agronegócios.

2.8.1 *Apresentação dos resultados: Utilização do Método QCA (Qualitative Comparative Analysis) em outros estudos no campo dos Agronegócios na América Latina*

Este tópico exhibe os principais achados em relação aos 4 artigos selecionados para a análise. Inicialmente foram apontadas algumas das informações básicas dos artigos, tal como é apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 - Artigos selecionados para análise

Base de dados	Revista	Classif.	Nome do artigo	Ano	Autor (es)
Science Direct	REGE. Revista de gestão USP	B1	Teorias institucionais aplicadas aos estudos de sistemas agroindustriais no contexto do agronegócio café: uma análise conceitual	2016	Geraldo Magela Jardim Barra; Marcelo Bronzo Ladeira
CAPES	Revista de estudos e pesquisas sobre as Américas	B1	Instituições, Território e Sistemas Agroindustriais: uma proposta de análise histórico - comparativa	2015	Marlon Vinícius Brisola; Magali Costa Guimarães
CAPES	British Food Journal	B1	Organic products in Brazil: from an ideological orientation to a market choice	2014	Dionéia Dalcin; Ângela R. Leal de Souza; João B. de Freitas; Antônio D. Padula; Homero Dewes
Scielo	RAUSP- Revista de administração - Eletrônica	B1	Estruturas de governança interna e a capacidade de inovação em pequenas firmas brasileiras de torrefação e moagem de café	2013	Gabriela Feresin Jardim; Maria Sylvia Macchione Saes; Luiz Ferraz de Mesquita

Fonte: A autora.

Consequentemente, o Quadro 2 anteriormente apresentada revela que a produção acadêmica na área dos agronegócios fazendo uso do método Histórico - Comparado na América Latina é reduzida. A seguir, será feita de forma descritiva uma análise dos artigos identificados por meio da presente revisão Sistemática de literatura.

Inicialmente o trabalho intitulado “Teorias institucionais aplicadas aos estudos de sistemas agroindustriais no contexto do agronegócio café: uma análise conceitual”, utilizou como método uma Análise histórica atrelado ao conceito dos Sistemas Agroindustriais, assim, aponta para revisão de literatura sobre teorias institucionais, além de uma análise documental, que tem como objetivo a construção de um quadro histórico sobre o mercado de café e a atuação da Federação dos Cafeicultores do Cerrado (FCC). Destaca-se, que não foi indicado a utilização da análise comparativa, embora foi feita uma análise

histórica do sistema agroindustrial no Brasil. A referida análise histórica foi dividida em quatro períodos descritos a seguir: período até a década de 1960, período da década de 1990, período da década de 2000, período de 2011 até 2015. (BARRA; LADEIRA, 2016).

Assim, evidencia-se, neste trabalho, uma análise de um processo ao longo do tempo, mas a referida análise longitudinal não foi objeto de comparação. Não obstante, destaca-se uma proximidade metodológica e conceitual deste trabalho com relação ao objeto da presente revisão sistemática da literatura, tendo em conta os importantes elementos que pode aportar para a discussão de trabalhos feitos com relação à mesma temática.

Cabe ressaltar que entre os mais destacados autores utilizados com respeito ao arcabouço das teorias institucionais, neste trabalho, se encontram Coase (1937), Zylbersztajn (1995, 2005), North (1993,1994), Williamson (1985, 1991, 1996), Farina; Azevedo e Saes (1997), Grannoveter (1985), Wilkinson (2002), entre outros.

Entre os principais achados aponta-se que a abordagem institucional é muito pertinente no contexto dos agronegócios, verificando a aplicabilidade das teorias institucionais para a análise dos Sistemas Agroindustriais. Por meio da evolução das atividades da Federação dos Cafeicultores do Cerrado (FCC), a qual é uma entidade abordada como uma Associação de Interesses Privados, e em virtude das características do mercado de cafés no Brasil, foi possível verificar o apoio institucional dessa organização desempenha uma importante função nesse mercado. De forma similar, verifica-se a necessidade de contextualizar as organizações no ambiente institucional, identificando como um fator comum nas teorias institucionais a concepção de que “as instituições importam” (BARRA; LADEIRA, 2016).

Dando continuidade a lógica da discussão inicialmente começada, o seguinte trabalho a ser avaliado tem por nome “Instituições, Território e Sistemas Agroindustriais: uma proposta de análise histórico – comparativa”. Neste trabalho os Sistema Agroindustrias são apontados como importante campos de análise econômica, política e social, delimitando o desenvolvimento dos territórios ou das populações. O trabalho propõe de forma novedosa a utilização da técnica QCA (Qualitative Comparative Analysis) associada à análise histórico-comparativa de casos como metodologia para a compreensão das implicações

da evolução institucional territorial sobre o atuação econômica dos Sistemas Agroindustriais, sendo a proposição desta nova abordagem analítica seu principal objetivo (BRISOLA; GUIMARÃES, 2015).

A Técnica QCA (*Qualitative Comparative Analysis*), propõe-se como uma ferramenta analítica que permite a comparação entre variáveis e casos, identificando uma relação de causa-efeito que elucida a necessidade e suficiência das variáveis confrontadas com os casos. Atrelado de forma complementar à mencionada ferramenta o uso de uma Matriz Booleana que exhibe as informações encontradas, permitindo a interpretação das mudanças estruturais e institucionais a partir de uma análise longitudinal (BRISOLA; GUIMARÃES, 2015).

Explicita-se que a replicação do método tem que levar em consideração a definição conceitual das dimensões do estudo, bem como a caracterização dos indicadores que as sustentam, fazendo uso como casos os marcos político-temporais que mostram a concepção institucional dos territórios objeto de análise. Com a replicação do mencionado método se espera a obtenção de melhores interpretações das razões que influenciaram nos diferentes desempenhos dos Sistemas Agroindustriais em âmbitos tais como o técnico, econômico ou político (BRISOLA; GUIMARÃES, 2015).

Os autores utilizados para a caracterização e discussão do método, neste trabalho, são descritos a seguir, Mahoney e Reuschmeyer (2006), Ragin (1987, 1991, 2000), Mahoney e Terrie (2008).

É importante destacar que este trabalho identifica, de forma similar à presente revisão sistemática, uma carência de estudos comparados na América Latina que tenham como objeto o estudo dos Sistemas Agroindustriais em relação a pesquisas sociais e econômicas. Apontando as nações latino-americanas como importantes alvos de investigação, que apresentam semelhanças na trajetória e no contexto atual econômico - institucional sendo susceptíveis de comparação com relação às experiências e possibilidades (BRISOLA; GUIMARÃES, 2015).

Outros dos trabalhos encontrados na presente revisão sistemática da literatura foi o intitulado “Produtos orgânicos no Brasil: de uma orientação ideológica para uma escolha de mercado”. Este trabalho, de forma similar, ao inicialmente avaliado, realiza uma análise longitudinal da evolução da produção

e comercialização de produtos orgânicos no Brasil desde 1980, fazendo uso de uma análise comparativa entre o Brasil e outros países. O desenho metodológico, baseou-se uma revisão da literatura por meio da avaliação de artigos científicos, estudos realizados por instituições brasileiras e internacionais, e notícias comerciais relacionadas com seu objetivo de estudo (DALCIN et. al., 2014).

Em referência ao aspecto metodológico, no que tange ao método comparativo é citado só Ragin (1987). Com relação a este ponto, destaca-se que o trabalho não faz uma comparação de forma consistente do Brasil com algum país previamente estabelecido, a comparação com outros países de América Latina é feita baseada nos achados dos artigos analisados por este trabalho.

Os resultados do estudo foram apresentados em três fases: mercado mundial de produtos orgânicos, produtos orgânicos na América Latina e mercado orgânico no Brasil. Os achados indicam uma mudança conceitual recente, a partir de uma perspectiva ideológica para uma expansão do mercado do agronegócio orgânico brasileiro. Identificando no período de anos entre 1980 até o ano 2000, a inexistência de campanhas dirigidas a promoção do consumo de produtos orgânicos, em contraste a partir do ano 2000 foi identificada uma intensificação nas estratégias de comunicação dirigidas para os consumidores em relação ao mercado de produtos orgânicos. Consequentemente, foi identificada uma mudança na produção e comercialização dos produtos orgânicos relacionada com a evolução do mesmo, onde inicialmente os consumidores eram caracterizados como grupos alternativos envolvidos em movimentos sociais e na atualidade são caracterizados como um mercado especializado caracterizado por consumidores de alto nível de educação e renda alta (DALCIN et. al., 2014).

Por fim, o último trabalho a ser analisado tem por título “Estruturas de governança interna e a capacidade de inovação em pequenas firmas brasileiras de torrefação e moagem de café”. Este trabalho tem como objeto pesquisar quais as combinações de estrutura de governança interna (mercado, burocrática e comunitária) permitem uma maior capacidade de inovação de produto nas firmas de pequeno porte. É definida como hipótese, em base a outros trabalhos, que as firmas que adotam uma estrutura de governança multimodal, desenvolvem uma maior capacidade de inovação.

O procedimento metodológico para a verificação da dita hipótese foi composto por meio de um *survey* com 80 indústrias de torrefação e moagem de café no Brasil. Mas de forma adicional, utilizou-se uma análise comparativa qualitativa (QCA) fazendo uso do *software fs/QCA* versão 2.0. Isto para encontrar as diferentes combinações de estruturas. Esse tipo de análise foi escolhida, devido a utilização da inferência da álgebra booleana, permitindo, desta forma, o confronto da capacidade inovadora em relação as estruturas de governança interna adotadas pelas firmas de pequeno porte. Contribuindo na identificação das estruturas de que governança que são necessárias, suficientes ou redundantes (JARDIM; SAES; MESQUITA, 2013)

Os autores utilizados no procedimento metodológico, neste trabalho, são descritos a seguir, Ragin (1987, 2008, 2009), Grandori e Funari (2008, 2010) e Fiss (2011).

Os achados da pesquisa revelaram que a estrutura de governança multimodal proporciona elementos sólidos para a inovação das firmas de torrefação de pequeno porte. Assim, permitindo identificar as condições organizacionais que possibilitam a inovação das pequenas firmas, o qual visa contribuir a implementação de ações para as empresas brasileiras que propendam pelo melhoramento da taxa de inovação e a competitividade no mercados nos que operam (JARDIM; SAES; MESQUITA, 2013).

Entre as principais considerações finais a ter em conta como resultado da presente revisão sistemática, destaca-se a verificação da pertinência da abordagem institucional em quanto sua aplicabilidade para a análise dos Sistemas Agroindustriais (BARRA; LADEIRA, 2016). Aspecto de grande relevância que aponta a pertinência da realização de estudos a partir da adoção desta abordagem.

No mesmo sentido, revela-se a lacuna identificada em relação à carência de estudos fazendo uso da metodologia de análise histórico - comparada na América Latina e que além tenham como elemento principal o estudo dos Sistemas Agroindustriais. Adicionalmente, as nações latino-americanas foram apontadas como um importante campo de pesquisa, devido a suas semelhanças no contexto econômico – institucional, o que possibilita sua comparação com relação às suas experiências e possibilidades (BRISOLA; GUIMARÃES, 2015).

Outrossim, identifica-se a inovação metodológica proposta, com relação à utilização da técnica QCA (*Qualitative Comparative Analysis*) associada à análise histórico-comparativa de casos como método para a compreensão das implicações da evolução institucional territorial sobre o atuação econômica dos Sistemas Agroindustriais (BRISOLA; GUIMARÃES, 2015).

Cabe destacar, que com relação aos achados da revisão sistemática da literatura e as lacunas identificadas, é adotada a novedosa abordagem analítica proposta por Brisola e Guimarães (2015), para a realização da pesquisa intitulada “INSTITUIÇÕES QUE INFLUENCIARAM NA PRODUÇÃO DE CAFÉ DE QUALIDADE NA COLÔMBIA: UMA ANÁLISE HISTÓRICO-COMPARADA”. Fatores que além justificam a realização desta pesquisa.

3 MÉTODO

Neste tópico são descritos os principais construtos conceituais que compõem o desenho metodológico da pesquisa. Assim, inicialmente a pesquisa é classificada a partir de diferentes pontos de vista; posteriormente, são descritos os instrumentos para a coleta de dados e finalmente são definidas as técnicas de análises a serem usadas para a interpretação dos resultados.

3.1 Classificação da pesquisa

A pesquisa é um processo que leva à construção racional de conhecimento, por meio da resposta aos problemas definidos como objeto de estudo. Na realização da pesquisa são usados diferentes métodos e procedimentos científicos que contribuem a busca satisfatória dos interrogantes definidos (GIL, 2002). A pesquisa visa atender os fins determinados pelo pesquisador, isto leva a classificá-la desde diferentes pontos de vista (SILVA; MENEZES, 2005).

De acordo a classificação, com base seus objetivos, a presente pesquisa pode ser definida como descritiva, conforme com Gil (2002, p. 42), esse tipo de pesquisas “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Torna-se importante assinalar que “[...] algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, e pretendem determinar a natureza dessa relação” (GIL, 2002, p. 42). Nesse cenário, a pesquisa descritiva aproxima-se ao tipo de pesquisa explicativa (GIL, 2002).

De similar maneira, Vergara (1998) define como pesquisa descritiva o estudo que tem como fim identificar as características de uma população ou de um determinado fenômeno. Também é possível determinar correlações entre variáveis e definir sua natureza. A técnica não tem obrigação em explicar os fenômenos que descreve, não obstante é útil na explicação dos referidos fenômenos.

O desenho da pesquisa, em relação aos procedimentos técnicos utilizados ou meios, é documental e bibliográfica. Dessa forma, as principais fontes de informação da pesquisa são primárias, baseadas em fontes documentais e bibliográficas (GIL, 2002).

Vergara (1998) define pesquisa documental como o estudo realizado em documentos de entidades públicas e privadas de qualquer natureza ou com pessoas. Entre as fontes consultadas podem-se encontrar registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balances, documentos formais, filmes, fotografias, informações em meio magnético, entre outros.

Para Gil (2008), a pesquisa documental é muito semelhante à pesquisa bibliográfica. É importante destacar que de acordo com o autor a pesquisa bibliográfica é indispensável nos estudos históricos, já que não existe outra forma de conhecer fatos passados. Além disto, o autor estabelece que a pesquisa documental faz uso de materiais que ainda não foram objeto de um tratamento analítico ou que é possível reelaborar em concordância com os objetivos da pesquisa.

Em relação à pesquisa bibliográfica Vergara (1998, p. 46) define-la como,

O estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma. O material publicado pode ser fonte primária ou secundária.

Desta forma, no presente estudo as fontes de informação foram as instituições formais (entendidas como Leis, Normas, Decretos, entre outros) emitidas pelas entidades que conformam o ambiente institucional e organizacional do setor cafeeiro e que sustentam as dimensões tecnológica, comercial e organizacional. A seguir, no Quadro 3 são apresentadas as fontes documentais utilizadas para a coleta de dados.

Quadro 3 - Fontes da pesquisa

Nome	Função	Natureza
Federação Nacional de Cafeeiros	Representação da indústria cafeeira colombiana	Privada - sem fins lucrativos
Fundo Nacional do café	Defesa, proteção e fomento da indústria cafeeira colombiana	Público
Almacafé	Planeja, supervisa e controla as operações logísticas	Privada
Cooperativas cafeeiras	Responde às necessidades dos produtores de café	Empresa econômica de serviço social
Centro Nacional de investigação do café (Cenicafé)	Suporte tecnológico do setor cafeeiro	Privado
Superintendência de Indústria y Comércio	Entre as funções mais importantes desta instituição encontram se, proteger os direitos dos consumidores, protege a livre competência, atua como autoridade nacional da propriedade industrial, entre outros.	Público
Conselho nacional de política econômica e social (CONPES)	Aprova documentos CONPES que analisam e dão diretrizes para o fortalecimento do setor cafeeiro	Público
Sistema de informação cafeeira (Sica)	É um sistema de informação gerencial. O Sica é uma ferramenta que apoia o desenho e adoção de políticas encaminhadas para o melhoramento das condições produtivas do café e das famílias cafeeiras	Público
<i>Presidencia de la Republica de Colombia</i>	Máxima autoridade administrativa do governo.	Pública
<i>Ministerio de agricultura y desarrollo rural</i>	Órgão público que formula, coordena e avalia as políticas de desenvolvimento agrícola e rural.	Público
<i>Banco de la República</i>	Banco central da República da Colômbia.	Público
<i>Repositório digital</i>	Recopila as publicações realizadas pelo Centro Nacional de Investigações de Café	Pública
Biblioteca digital Agronet	Memorias al Congreso de la República del Ministerio de Agricultura	Pública

Fonte: Elaboração própria

Reforçando o anteriormente estabelecido, outros autores destacam que,

Os dados recolhidos nos documentos de forma textual são utilizados em diversos tipos de análise e, em particular, na análise histórica propriamente dita e na análise de conteúdo (QUIVY; CHAMPENHOUDT, 1998, p. 204).

Decorrente da presente pesquisa, no apêndice 1, encontram-se registradas as instituições que foram analisadas no presente estudo, tais como, Leis, Resoluções, Decretos, Boletins institucionais emitidos pela FNC, comunicados de prensa, entre outros.

3.2 Método QCA (*Qualitative Comparative Analysis*)

Neste estudo é utilizado o método histórico-comparativo, o qual foi empregado por Brisola e Balestro (2015) na pesquisa intitulada “Capacidade estatal, coesão empresarial e coordenação Estado-indústrias: dimensões analíticas comparadas em um período de desenvolvimento econômico na Argentina e no Brasil”.

Outrossim, emprega-se a abordagem analítica proposta de forma inovadora por Brisola e Guimarães (2015), na qual é indicada a utilização da técnica QCA (*Qualitative Comparative Analysis*) associada à análise histórico-comparativa de casos como método para a compreensão das implicações da evolução institucional territorial sobre a atuação econômica dos Sistemas Agroindustriais (BRISOLA; GUIMARÃES, 2015).

A análise histórica-comparativa preocupa-se em descrever referências e causas de um dado fenômeno, enfocando os processos ao longo do tempo, e faz uso da comparação sistêmica e contextualizada (MAHOMEY; RUESCHEMEYER, 2003).

A referida abordagem metodológica é propícia para conseguir o objetivo do presente estudo, já que, a análise da evolução institucional dos contextos tecnológicos, comerciais e organizacionais do setor cafeeiro na Colômbia, foi feita a partir de acontecimentos que não são estáticos, contrariamente, são processos que se desenvolvem ao longo do tempo, gerando estratégias e movimentos que caracterizam, no caso, a produção de café de qualidade.

As análises histórica-comparativas têm em conta a estrutura temporal de eventos e suas explicações, delimitando seu estudo por meio de casos históricos caracterizados de forma homogênea em unidades de tempo de igual duração (MAHOMEY; RUESCHEMEYER, 2003).

Mahomey e Rueschemeyer (2003) determinam que os pesquisadores históricos-comparativos fazem perguntas e formulam inquietudes em relação ao conjunto de casos específicos que apresentam uma similaridade significativa e que permite a comparação entre os mesmos.

Mahoney e Terrie (2008) sugerem que pesquisas deste tipo devem ser modeladas temporalmente, através da explicação da sequência dos processos geradores de mudança que afetam a variável dependente e/ou o processo de análise das consequências da trajetória sobre os acontecimentos. Essas análises devem estar fundamentadas no suporte teórico e com efeito causal dos mecanismos intracasos.

Destaca-se que o enfoque comparativo é o mais adequado para pesquisas com número moderado de casos, já que para o enfoque é muito importante a familiarização com os casos individuais, por conseguinte o conhecimento dos casos é considerado um fim importante da pesquisa comparativa (RAGIN, 2007).

A Técnica QCA (*Qualitative Comparative Analysis*) tem como proposta analisar as relações entre conjuntos, existindo condições necessárias na obtenção de determinados resultados. Devido ao fato de que os métodos estatísticos são baseados na análise de correlações entre duas variáveis, não é possível modelar diversas relações, pelo contrário, a QCA tem a propriedade de descompor os casos em configurações com suas características ou variáveis. Dessa forma, o método consegue analisar a complexidade causal inerente a muitos dos estudos comparados (WAGEMANN, 2012).

Para a análise dos resultados foi utilizada uma Matriz Booleana, produto da técnica QCA. É importante ressaltar que a introdução da técnica QCA contribuiu ao desenvolvimento de um método sistemático, rigoroso e com fundamentação nas matemáticas (a álgebra booleana). É a álgebra booleana, e não a álgebra linear que é mais comumente conhecida, a que apresenta características que facilitam sua adaptação as análises comparadas (WAGEMANN, 2012).

Rihoux (2008) afirma que a QCA é uma análise de um conjunto de relações teóricas, que permite diagnósticos de causa e efeito, onde os resultados podem ser consequência de diferentes combinações. De acordo com

o autor, ao configurar as combinações é possível identificar conexões específicas entre combinações de condições e resultados.

Existe uma causalidade complexa e contextual nos processos sociais, o qual significa que as causas que explicam um determinado processo acontecem concomitantemente com outras, conseqüentemente, não existe um único modelo causal, mas sim diferentes modelos causais compartilhados para o conjunto de casos que são objeto de comparação (ARIZA; GANDINI, 2012).

Dessa forma, a QCA permite a identificação de duas premissas essenciais às hipóteses de causalidade de um fenômeno: sua necessidade e sua suficiência. As causas únicas para a ocorrência de um determinado fenômeno são necessárias e suficientes, contrariamente, as causas combinadas são necessárias, mas é importante destacar, que quando se apresentam de forma isolada, são insuficientes na ocorrência de um fenômeno (BRISOLA, 2013).

3. 3 Técnicas de coleta de dados

A pesquisa histórica-comparada é definida pelas análises de sequências de acontecimentos que ocorrem dentro dos casos selecionados, esse tipo de análise de processos facilita a inferência causal, quando só um número pequeno de casos é selecionado. Neste método a mensuração consiste em dois procedimentos básicos: i) a operacionalização ou o processo de desenvolvimento de indicadores com os quais medir um conceito e; ii) os casos de pontuação ou o processo de aplicação dos indicadores aos casos analisados (MAHONEY, 2004).

No presente estudo o conjunto de análises de casos se encontra composto por uma divisão temporal. A pesquisa foi dividida em nove casos de três anos cada. A escolha dos casos se encontra fundamentada no período do tempo em que as condições do comércio internacional do café foram modificadas e até a atualidade, desta forma, o período escolhido é entre o ano 1990 e o ano 2016. Os nove casos que abarcam os objetos de comparação são identificados na Tabela 1.

Tabela 1 - Casos de estudo

Caso	Período
Caso 1	1990-1992
Caso 2	1993-1995
Caso 3	1996-1998
Caso 4	1999-2001
Caso 5	2002-2004
Caso 6	2005-2007
Caso 7	2008-2010
Caso 8	2011-2013
Caso 9	2014-2016

Fonte: A autora

É importante destacar, que a técnica QCA apresenta-se como a mais adequada para estudos comparados, já que permite a análise comparativa de casos, com muitas variáveis e com n pequeno ou intermediário (BRISOLA, 2013). Por conseguinte, torna-se necessário a seleção das variáveis de acordo as dimensões de estudo inicialmente definidas, tecnológica, comercial e organizacional. As variáveis identificadas a partir dos símbolos (A1, A2, A3, B1, B2, B3, C1, C2, C3, C4 e C5) são apresentadas no Quadro 4.

Quadro 4 - Variáveis

Autor/es Dimensão	Dimensão	Variáveis	Autor/es Variáveis
Neves et al., (2004), Zylbersztajn (2000)	Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> ✓ (A1) Desenvolvimento ou melhoramento tecnológico em um serviço, produto ou processo ✓ (A2) Infraestrutura científica e tecnológica ✓ (A3) Divulgação e transferência dos avanços tecnológicos 	Gopalakrishnan e Damanpour, 1997; Nantes, 2010; Waack, 2000; Vieira Filho e Silveira, 2012.
Neves et al., (2004), Zylbersztajn (2000)	Comercial	<ul style="list-style-type: none"> ✓ (B1) Mercado nacional ✓ (B2) Mercado internacional ✓ (B3) Estratégias de diferenciação 	Sandroni, 1999; Nantes e Scarpelli, 2010; Azevedo, 2000, Nantes, 2010.
Neves et al., (2004), Zylbersztajn (2000)	Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ (C1) Estratégias de gestão e crescimento ✓ (C2) Assistência técnica ✓ (C3) Apoio à ampliação e/ou manutenção das lavouras ✓ (C4) Capacidade de gestão de empresários ou produtores ✓ (C5) Incentivo de práticas que gerem sustentabilidades econômica e ambiental 	Nantes e Scarpelli, 2010; Filho, 2010; Castro et al., 2010.

Fonte: Baseado nos autores do referencial teórico.

A seguir, são apresentadas e descritas de maneira detalhada as dimensões e variáveis selecionadas para o desenvolvimento do estudo.

✓ Dimensão Tecnológica

- Desenvolvimento ou melhoramento tecnológico em um serviço, produto ou processo: envolve a busca de instituições que promoveram as inovações voltadas para o fomento e a geração de novos serviços, produtos ou processos aplicáveis para o setor cafeeiro e encaminhadas à produção de um café de qualidade.

- Infraestrutura científica e tecnológica: identificar as instituições que ofereceram o suporte tecnológico para as atividades de pesquisa e desenvolvimento, enfocadas para o setor cafeeiro.
- Divulgação e transferência dos avanços tecnológicos: empenha em conhecer as instituições que influenciaram na difusão e transferência dos avanços tecnológicos focados no setor cafeeiro.

✓ **Dimensão Comercial**

- Mercado nacional: identificar as instituições relacionadas com os mecanismos de comercialização do café no mercado interno da Colômbia e que fomentaram a produção de um café de qualidade.
- Mercado internacional: faz referência às instituições que deram suporte e incentivam a comercialização internacional do café.
- Estratégias de diferenciação: identificar as principais estratégias de comercialização adotadas pelo setor cafeeiro colombiano.

✓ **Dimensão Organizacional**

- Estratégias de gestão e crescimento: relacionado ao conhecimento das instituições que fomentaram as relações comerciais entre organizações relacionadas à produção e industrialização de café.
- Assistência técnica: instituições que promoveram ou favoreceram a assistência técnica nas lavouras cafeeiras.
- Apoio à ampliação e/ou manutenção das lavouras: determinar a existência de instituições direcionadas à consecução de recursos financeiros para as atividades de lavoura na produção cafeeira.

- Capacidade de gestão de empresários ou produtores: verificar a existência de instituições que influenciaram a transferência e capacitação de práticas de gestão aos produtores.
- Incentivo de práticas que gerem sustentabilidades econômica e ambiental: busca identificar as instituições que deram suporte à implementação de práticas encaminhadas à sustentabilidade econômica e ambiental da atividade cafeeira.

A variável dependente (resposta), representada no presente estudo como variável 'Y' faz referência ao **volume de produção de café de qualidade na Colômbia**. A análise desta variável foi baseada na pesquisa que visa procurar informação das variáveis explicativas (independentes) definidas em cada uma das dimensões de estudo. De igual forma, será utilizada uma **variável moderadora** tendo em conta a influência que pode ter na produção cafeeira, a aludida variável é o clima.

3.4 Análise de dados

Para a interpretação dos resultados na matriz booleana foi usada uma escala de intensidade, com a qual se pôde identificar a presença/ausência e a intensidade da variável de cada dimensão nos casos determinados. Na escala de intensidade 'um' indica a sua ausência, 'dois' indica que o indicador se apresenta de forma pouco expressiva; e 'três' indica uma marcante presença do indicador (Quadro 5).

Quadro 5 - Escala de intensidade

1	Ausente	Quando o indicador não se manifesta
2	Pouco Presente	Quando o indicador se apresenta de forma pouco expressiva
3	Muito Presente	Quando o indicador se apresenta de forma muito expressiva

Fonte: (BRISOLA; GUIMARÃES, 2015).

Ao identificar na coleta de dados a manifestação dos indicadores alusivos às variáveis explicativas, estes são considerados por períodos (casos) e posteriormente analisados em relação ao impacto manifestado em cada período de tempo. A intensidade neste trabalho foi considerada como o impacto das instituições no período de tempo analisado.

Quanto à variável Dependente (Resposta), definida na presente pesquisa como Variável Y, foi obtida a quantidade de café produzido e exportado na Colômbia no período de anos entre 1990 e 2016 (considerando que o café exportado apresenta altos índices de qualidade). O ano 2017 não foi incluído tendo em conta que ainda não havia informação consolidada para esse ano.

Para a análise no presente estudo não foi tomado em conta o ano cafeeiro de acordo à Organização Internacional do café, a qual o define desde o dia primeiro de outubro até o dia trinta de setembro do seguinte ano. Isto, devido que a análise foi feita adotando períodos de tempo composto por anos que iniciam no dia primeiro de janeiro e terminam o dia trinta e um de dezembro.

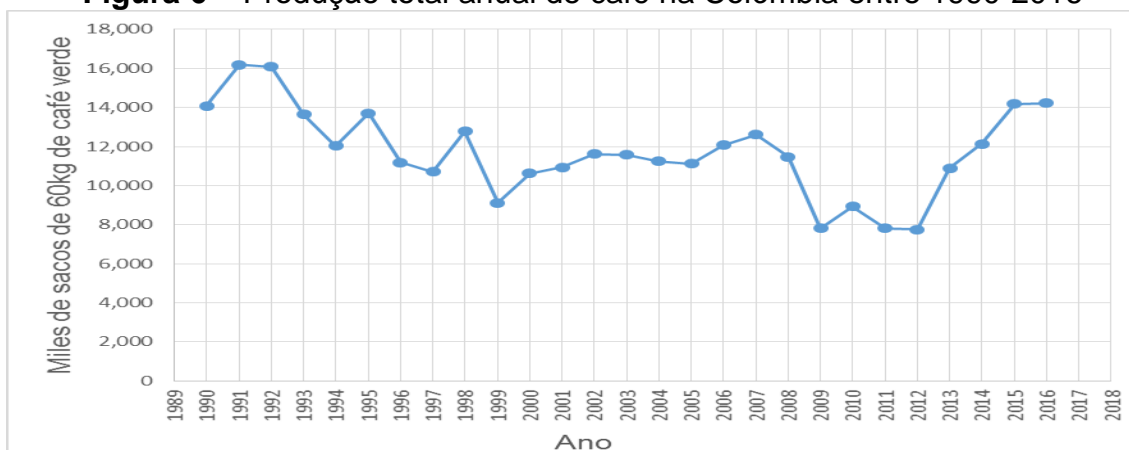
A seguir, a tabela 2 ilustra a quantidade de café exportado na Colômbia nos anos do período analisado na pesquisa (1990-2016). A referência dos dados, quanto a exportação de café anual, foram procurados nas publicações de dados históricos, oferecidas pela Federação Nacional de Cafeeiros (FNC). Cabe destacar, que ao fazer referência à produção de café de qualidade na Colômbia, foi tido em conta o café, que além, de ser produzido no país, é exportado. Isso, devido a que só o café de altos índices de qualidade pode ser exportado. Nesse sentido, será entendido como produção de café de qualidade, a quantidade de café exportado pela Colômbia.

Tabela 2 - Produção anual de café de qualidade na Colômbia entre 1990-2016

Ano	Produção anual de café de qualidade (Milhões de Sacas de 60Kg/ano)
1990	13.944
1991	12.595
1992	16.569
1993	13.574
1994	11.775
1995	9.815
1996	10.621
1997	10.932
1998	11.260
1999	9.995
2000	9.206
2001	9.977
2002	10.273
2003	10.290
2004	10.262
2005	10.871
2006	10.947
2007	11.301
2008	11.085
2009	7.894
2010	7.824
2011	7.734
2012	7.168
2013	9.672
2014	10.957
2015	12.714
2016	12.845

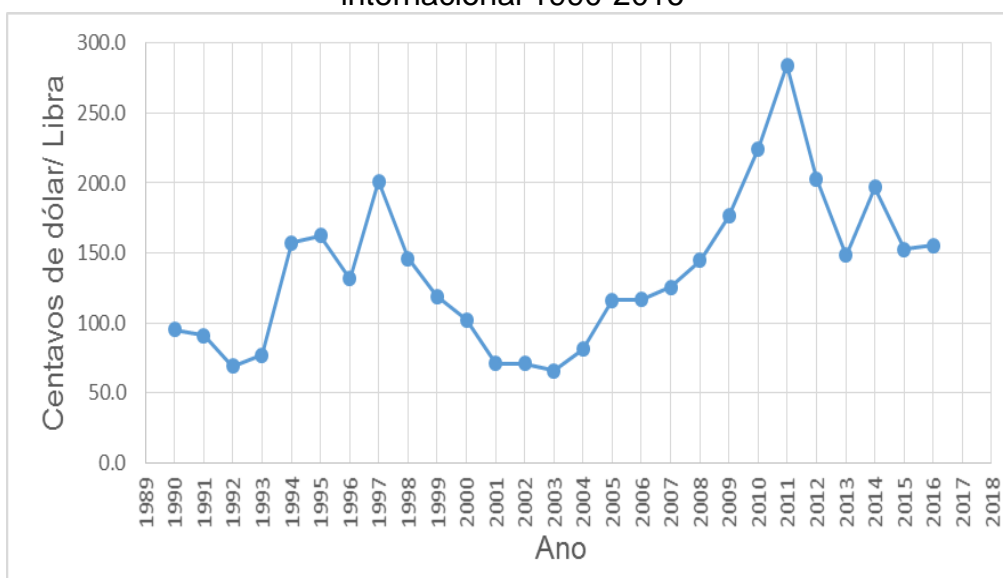
Fonte: Elaborada a partir de dados da FNC (2014a).

De outra parte, para a análise institucional e o conhecimento de cada caso, torna-se muito importante ter em conta a produção total do café na Colômbia. A seguir, é apresentada na Figura 6, a produção total anual do café na Colômbia entre 1990-2016.

Figura 6 – Produção total anual de café na Colômbia entre 1990-2016

Fonte: Elaboração a partir de dados da FNC (2014a).

Outro aspecto importante a ter em conta na análise dos resultados são os ciclos dos preços internacionais, devido ao fato de que o marco institucional do setor cafeeiro encontra-se altamente influenciado por esse fator. Na Figura 7 é apresentada a média anual do preço do café colombiano no mercado internacional para o período de tempo estabelecido na presente pesquisa (1990-2016).

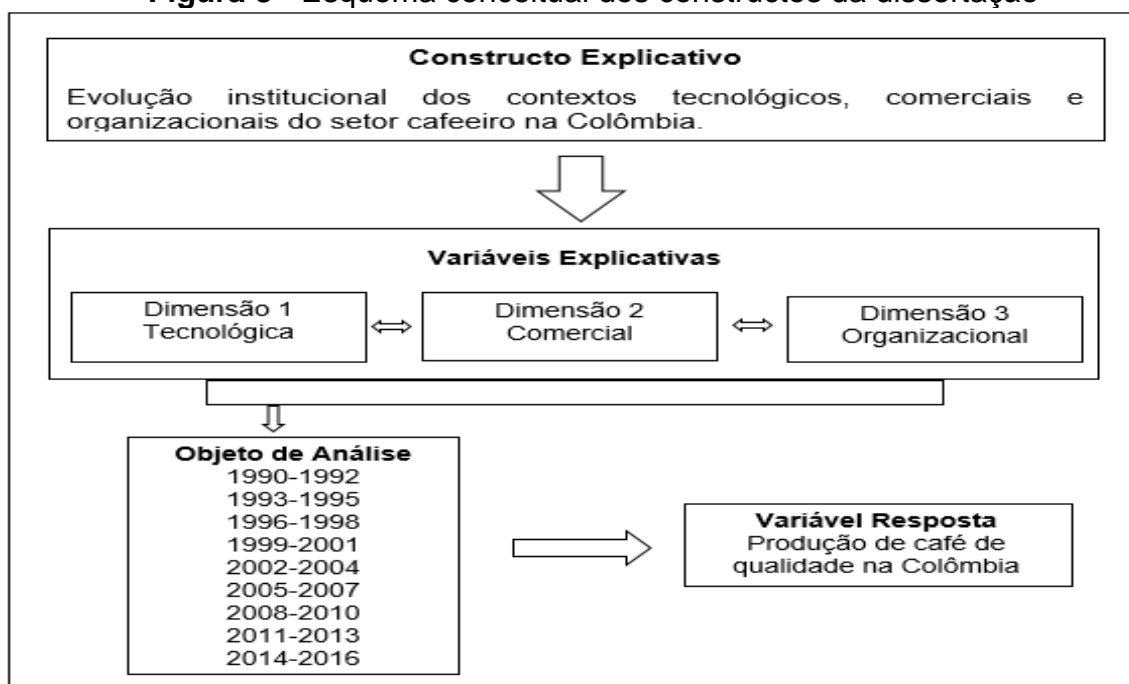
Figura 7 - Média anual do preço do café colombiano no mercado internacional 1990-2016

Fonte: Elaboração a partir de dados da FNC (2014a).

Sob a definição desses critérios, foram avaliadas as informações obtidas para os diversos casos e apontado o grau de causalidade que se busca entre as variáveis explicativas e a variável resposta.

Em síntese, a proposta deste estudo pode ser visualizada na Figura 8.

Figura 8 - Esquema conceitual dos constructos da dissertação



Fonte: a autora.

4 ANÁLISE HISTÓRICO-COMPARADA DOS NOVE CASOS, DE 1990 À 2016

O presente capítulo desenvolve as análises sobre as conceituações abordadas no marco teórico deste trabalho, procurando responder aos objetivos específicos da pesquisa por meio das informações coletadas. Os tópicos das análises e discussões seguirão a coerência utilizada na pesquisa.

4.1 Caso 1 - Período 1990 a 1992

Com relação à dimensão tecnológica no setor cafeeiro é importante salientar que a organização mais importante a ter em conta é o Centro Nacional de Investigação em Café (Cenicafé), o qual foi criado pela Federação Nacional de Cafeeiros (FNC) no ano de 1938.

A contribuição científica do Cenicafé pode ser resumida a partir de quatro aspectos fundamentais: projetos de pesquisa realizados, publicações, influência na cafeicultura e trabalhos de pesquisa orientados. Com os resultados dos projetos experimentais são feitas publicações, as que podem ser definidas como divulgações dos avanços tecnológicos e, as quais, ficam à disposição do pessoal científico da Colômbia e do mundo. Do mesmo modo, referidas publicações dão suporte à emissão de milhões de boletins com informação técnica que têm sido distribuídos aos cafeicultores colombianos por meio do serviço de extensão oferecido pela Federação, o que se encarrega da transferência dos avanços tecnológicos. Aspecto fundamental na adoção dos avanços por parte dos cafeicultores. Para o ano 1988, quando cenicafé fazia 50 anos de funcionamento, o balanço científico estimava aproximadamente 669 projetos realizados, com um resultado de 555 publicações (SAMPER, 1990).

Não obstante, existem outras organizações que realizam pesquisa na Colômbia no setor cafeeiro, tais como algumas multinacionais, entre estas encontram-se a Nestlé com 6 patentes registradas na Colômbia, a *Procter and Gamble*, a Monsanto e a Demus S.P.A. com dois patentes registradas na Colômbia cada uma, a Universidade Nacional da Colômbia com uma patente, entre outras organizações. Da mesma maneira, verifica-se o registro de sete patentes atribuídas à FNC e em total existe um registro de 58 patentes

outorgadas na colômbia relacionadas com café. A referida informação foi verificada através da plataforma PATENTSCOPE, editada pela Organização Mundial da Propriedade Intelectual (*WORLD INTELLECTUAL PROPERTY ORGANIZATION-WIPO*). PATENTSCOPE é um serviço de busca que permite realizar pesquisa entre coleções nacionais e internacionais de patentes.

No que tange ao apoio à pesquisa, sempre tem existido uma preocupação da FNC pela realização de estudos científicos aplicados ao setor cafeeiro, proporcionando suporte incondicional às iniciativas do Cenicafé. Neste centro de pesquisa são feitos estudos dos problemas que afetam ou que poderiam afetar a produção de café no futuro. O Cenicafé é a principal infraestrutura científica e tecnológica encaminhada de forma exclusiva a realizar pesquisa para o setor cafeeiro (SAMPER, 1990).

(A1/A2/A3) *CENICAFE gestiona, acompaña y evalúa proyectos en todas las áreas del conocimiento relacionadas con el café [...] Los proyectos de investigación se pueden encontrar ubicados en las siguientes áreas claves: productividad agrónomica (busca aumentar la eficiencia de los factores de la producción), viabilidad económica (busca reducir los costos unitarios de la producción de café), sostenibilidad ambiental (busca generar conocimientos y tecnologías que contribuyan al desarrollo de sistemas de producción sostenibles ambientalmente), cafés especiales (busca generar conocimientos y tecnologías para mejorar los procesos y asegurar la calidad y diferenciación del café de Colombia) y conocimientos estratégicos (busca generar conocimientos científicos básicos en áreas con alto potencial para el desarrollo de tecnologías adecuadas para la caficultura colombiana)* (COLCIENCIAS, 2007, p. 107-108).

Torna-se importante destacar que a pesquisa de forma isolada não gera benesses para os cafeicultores, já que, a falta da difusão das novas tecnologias aos produtores pode torná-las obsoletas. Neste sentido, a FNC tem destinado, ao longo da sua, história, uma importante quantidade de recursos para a prestação do serviço de assistência técnica aos cafeicultores (CAMACHO, 1998).

Nessa concepção, convém lembrar que o serviço de extensão para o setor cafeeiro foi criado de forma oficial no ano de 1959, no XXI Congresso Nacional de Cafeeiros. No ano de 1970 o referido serviço foi reorganizado a

partir de uma gerência técnica conformada por cinco unidades: supervisão, comunicação, educação, programas femininos e projetos básicos cafeeiros (LÓPEZ, 2017). Por conseguinte, no dia 30 de novembro do ano de 1961 a FNC criou a Fundação Manuel Mejía com o objetivo de fortalecer a capacitação dos profissionais vinculados ao serviço de extensão e aos cafeicultores do país (MÚNERA, 2017).

Referente às instituições, neste período, encontrou-se o Decreto 2379, de 1991, que regulamenta e modifica outras normas anteriores alusivas à prestação do serviço de assistência técnica agropecuária, dirigida principalmente para produtores de pequeno porte.

(C2) Artigo 1. *El reglamento de asistencia técnica agropecuaria directa a pequeños productores comprende los siguientes títulos: Los principios, cobertura y beneficiarios; definición, constitución, conformación y funciones de la Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria, funciones de los municipios y distritos, Secretarías de Agricultura y de las entidades dentro del Sistema Nacional de Transferencia de Tecnología y recursos, costos y cofinanciación (COLOMBIA, 1991d).*

Destaca-se que todas as organizações de Assistência Técnica deveriam fazer a inscrição no registro de Empresas Prestadoras de Serviços de Assistência Técnica Agropecuária - EPSAGRO.

No que tange, à divulgação dos avanços tecnológicos, o Cenicafé tem se preocupado recorrentemente pelo uso de estratégias de comunicação para a difusão dos resultados das pesquisas. Entre as referidas estratégias se encontram a publicação de livros, artigos, revistas, informes técnicos, cartilhas, entre outros.

(A3) *CENICAFE brinda actualización y renovación de los conceptos del conocimiento sobre el área caficultora; brindando información a través de: - Publicaciones seriadas con información técnica, como los Avances Técnicos, Brocartas, Biocartas y Boletines Técnicos. - Revista CENICAFE, publicación científica indexada en los sistemas de Pubindex y Latindex, índices que le otorgan una mayor visibilidad a los resultados de las investigaciones de CENICAFE. – Portal www.Cenicafe.org que ofrece información actualizada sobre los aspectos técnicos de la caficultura, consulta en línea de*

publicaciones y contacto directo con los investigadores de CENICAFE [...]
(COLCIENCIAS, 2007, p. 113).

De outro lado, uma importante instituição que joga um papel fundamental nas três dimensões de estudo da presente pesquisa, é o Fundo Nacional do Café (FoNC), que é um sistema de manejo de recursos através de uma conta que não forma parte do pressuposto geral da nação e que é administrada pela FNC sob a elaboração de normas contratuais, constituindo-se em uma ferramenta de planejamento, organização e orientação de políticas para o setor (GUTIÉRREZ, 1991). Este referido contrato é a instituição de regulação das relações de trabalho da política cafeeira entre o governo e a FNC. Esta relação contratual define os procedimentos na discussão da política cafeeira em relação às decisões para sua aplicação, seguimento e controle (BOADA, 1988).

O contrato realizado entre a FNC e o Governo é renovado a cada dez anos, sendo assinado em 1988 o contrato vigente para o período entre 1990 e 1998. Dessa forma, o contrato é a instituição que delega à FNC como gerenciadora de referida conta, cuja administração tem sido cedida pelo Governo Nacional.

(C1) *Desde el inicio de la década de los 80's, el presupuesto del Fondo Nacional del Café se convirtió en un instrumento fundamental para la planeación financiera de los recursos del sector cafetero y como base de concertación para la orientación de las políticas de manejo de este primordial sector de la economía (GUTIÉRREZ, 1991). El contenido del contrato firmado en 1988 se caracteriza por introducir una mayor injerencia del gobierno en las decisiones de política cafetera. Para ello, se refuerza el equipo técnico del mismo y se establece el poder de veto del ministro de Hacienda en el seno del Comité Nacional de Cafeteros. Por otra parte se le exige a la Federación de Cafeteros la presentación de un presupuesto de causación y la actualización periódica del mismo; la presentación de cuentas separadas para los distintos programas no obstante se mantenga la unidad de caja y el análisis de costos de las distintas actividades del Fondo Nacional del Café. Adicionalmente la Federación de Cafeteros debe hacer presentación pública y periódica de los estados financieros del Fondo Nacional del Café. Todas estas medidas adicionales de control sobre la actividad realizada por la Federación de Cafeteros están dirigidas a mejorar la eficiencia en las labores de regulación y comercialización con cargo al Fondo Nacional del Cafés (LEIBOVICH, KURE; 1989, p 90).*

Assim, é possível determinar que na planificação financeira do setor cafeeiro existe uma relação contratual na qual o Estado participa de forma ativa nas decisões que conformam a orientação da política cafeeira, mas não forma parte da sua administração de forma detalhada. As determinações correspondentes levam em conta um processo de acordo cafeeiro com a participação conjunta do Governo e os delegados do setor cafeeiro representados pelo Comité Nacional de Cafeeiros. Para o caso de decisões mais importantes é feito um procedimento diferente que outorga-lhe um maior controle ao governo, caso exista a necessidade de um voto afirmativo do *Ministro de Hacienda* e, para determinados casos, a ratificação dos acordos por meio da emissão de decretos (BOADA, 1988).

O funcionamento do mercado interno do setor cafeeiro colombiano, anteriormente ao ano 1990, encontrava-se subscrito no contexto do Acordo Internacional do Café, o qual teve uma vigência de funcionamento desde o ano 1962 até o ano 1989.

Entre os anos 1940 e 1962 foram realizados outros compromissos e convênios de curta duração no mercado cafeeiro internacional, mas foi a partir do ano 1962 que é desenvolvido um convênio de longa duração do qual formaram parte 36 países exportadores e 13 importadores, impulsionados pela ajuda dos Estados Unidos e do Grupo de Estudos do Café. O referido convênio funcionou por 27 anos, até o ano 1989, com curtos períodos de suspensão e algumas variações no decorrer das diferentes renovações contratuais feitas no seu funcionamento. De igual forma, cabe destacar a criação da Organização Internacional do Café a partir da realização do referido acordo (OIC, 2013).

A partir da criação do FoNC no ano de 1940 como consequência dos acordos realizados no contexto internacional, essa instituição foi usada no país como um mecanismo para interferir nos mercados interno e externo, através da aquisição, retenção e administração dos excessos da produção cafeeira, assegurando, dessa forma, a efetiva realização dos pactos cafeeiros e o fomento dos programas de desenvolvimento da indústria cafeeira e do bem-estar dos cafeicultores, objetivos estabelecidos desde sua criação como instituição. Sendo a maior fonte de financiamento do FoNC as taxas geradas pela exportação e comercialização de café. Referidos objetivos do FoNC determinaram um campo de aplicação dos recursos, mas não foram especificações concretas, devido à

destinação dos recursos concretarem-se na organização da política cafeeira (BOADA, 1988).

Nesse contexto, o manejo do referido instrumento gerava excedentes que eram transferidos e usados para a realização de investimentos tanto pelo Governo Nacional como por parte da FNC. Os mecanismos por meio dos quais eram efetuadas as transferências são os descritos a seguir. *Impuesto ad-valorem* o que permitia que o Estado colombiano recebesse os recursos e os empregasse aos setores da economia que fossem prioritários. O outro mecanismo de transferência era a distribuição dos excedentes entre os *Comités Cafeteros Departamentales*, os quais poderiam usar os recursos em atividades diferentes ao concernente ao setor cafeeiro (LEIBOVICH, KURE; 1989).

O rompimento do pacto cafeeiro no ano 1889 definiu um futuro incerto para esse mercado na Colômbia, devido ao fato de que o acordo internacional era um importante instrumento de estabilização do mercado externo do café (GUTIÉRREZ; ARANGO, 1988).

B2 Para el año 1988 los objetivos de la política cafetera externa se han relacionado con el ordenamiento del mercado internacional, el ajuste de la oferta mundial, la existencia de niveles de precios remunerativos y estables y, finalmente la promoción del consumo del café. **B1** En el campo interno, la política cafetera ha perseguido un ingreso remunerativo para el productor y un ordenamiento de la producción de acuerdo con el mercado externo. También se ha buscado un mercado oportuno de las cosechas, una retención sin contratiempos de los excedentes y una atención al consumo (GUTIÉRREZ; ARANGO, 1988, p. 4). **(A1/A2/B1/C1/C2/C3/C5)** [...] el cafetero recibe un ingreso directo representado en el precio interno y los volúmenes de producción. También recibe de la Federación un ingreso indirecto que tiene que ver con las campañas de información tecnológica y fitosanitaria, la provisión agrícola a costos reducidos, los programas de diversificación, el otorgamiento de crédito, las campañas de educación y extensión, los programas de salud y la construcción de obras de infraestructura física. [...] Al amparo del Acuerdo cafetero, el precio interno fue más estable que el externo (GUTIÉRREZ, 1989, p.15).

Para Jorge Cárdenas Gutiérrez, Gerente General da FNC, entre os anos 1983 e 2002, diante o novo cenário de mercado aberto, o país encontrava-se em boas condições para concorrer, com café de muita boa qualidade e um volume

de inventario significativo. Neste momento, o mercado já privilegiava os bons cafés, sendo esta uma tendência para aquela época (GUTIÉRREZ, 1989).

Não obstante, para o ano 1990 o panorama que se poderia esperar do referido mercado não era alentador, mas para esse ano foi possível exportar 13.943.000.000 sacos de 60 kilos, devido ao fato de que no transcurso do ano foi experimentado um incremento no volume a exportar (GUTIÉRREZ, 1991).

(B1) *El viraje del mercado cafetero, a raíz de la suspensión de las cláusulas económicas del Convenio Internacional del Café, ha obligado a mirar las finanzas del Fondo Nacional del Café dentro de una óptica que se acomode a la situación de estrechez de recursos ante la necesidad de incrementar el volumen exportado, a fin de compensar en lo posible el nocivo efecto de la caída de la cotización externa (GUTIÉRREZ, 1991).*

No ano 1991, o índice de inflação era alto, razão pela qual o Governo Nacional tinha definido como meta, alcançar um controle dos fatores inflacionários, requerendo o apoio dos setores econômicos do país. Isso se refletiu no orçamento do FoNC com uma diminuição dos programas de créditos, eliminação do subsídio ao consumo nacional, redução do subsídio para fertilização, entre outras medidas. Para esse ano, o déficit do orçamento do FoNC fora acima de \$90.000 milhões, isto devido às variáveis tais como o menor preço externo e o maior volume da safra (GUTIÉRREZ, 1991).

Com relação às estratégias de diferenciação cabe anotar que nos últimos períodos do acordo internacional do café, foi outorgado uma relevante importância à seletividade em relação à definição de cotas por tipos de café de diferente qualidade, estabelecendo, dessa forma, um precedente no mercado internacional que privilegiava os cafés refinados, momento no qual referidos cafés já apresentavam uma considerável demanda neste mercado (GUTIÉRREZ; ARANGO, 1988).

Em 1983 na renovação do Acordo Internacional do Café, apresenta-se como novidade o ingresso de um sistema de distinção dos tipos de café nos grupos conhecidos na atualidade: colombianos, outros suaves, brasileiros e robustos (OIC, 1983).

(B3) *Durante el período anterior al restablecimiento de las cuotas (en 1986 fue suspendido el acuerdo, debido a la fuerte sequía que afectó las zonas cafeteras de Brasil. En este año los volúmenes de compras se aceleraron notoriamente, subieron los precios externos y eso dio lugar a la suspensión del sistema de cuotas en febrero de 1986), los países importadores ampliaron preferencialmente sus compras de cafés finos; al parecer, en el mundo existe una tendencia a mejorar la calidad de las mezclas. La cuota correspondiente a los cafés suaves acordada en octubre de 1987 estuvo muy ajustada o por debajo de la demanda del mercado [...] La reducción de la cuota colombiana ha resultado paradójica. El sector consumidor ha venido demandando más café colombiano que el acordado en la distribución de las cuotas. Así lo confirma el buen precio del café colombiano (GUTIÉRREZ; ARANGO, 1988). Durante este período (1987-1988) se empezó a evidenciar la separación creciente entre las preferencias de la demanda mundial por cafés suaves en general y colombianos en particular [...] (LEIBOVICH, KURE; 1989, p 87).*

Neste ponto, destaca-se a aposta da FNC pelo fortalecimento do comércio internacional, fundamentado em critérios de diferenciação do café colombiano. Na década de 1980 foi criado o programa 100% café da Colômbia, baseado em compromissos contratuais que outorgavam o benefício do uso da marca ingrediente. O objetivo do programa desde sua criação foi a obtenção de uma maior diferenciação, reconhecimento e fidelização dos consumidores (MÚNERA, 2017).

(B2/B3/C1) *En 1930, la FNC lanza la primera marca de café 100% colombiano: “Café Cóndor”, con un pobre desempeño, debido a la poca inversión en publicidad y a la oposición de las compañías tostadoras de café, que veían la estrategia como una amenaza directa. Esta experiencia fue útil para que la FNC entendiera que debía invertir en publicidad y trabajar con las tostadoras, no competirles directamente, para poder posicionar la marca café de Colombia. En vista de la necesidad de que el consumidor relacionara el café colombiano con alta calidad, la FNC desarrolla la idea de emplear un personaje que mostrara el arduo trabajo para producir el café colombiano: Juan Valdez. Esta figura fue desarrollada por la agencia Doyle Dane Bernbach, la cual construyó el personaje que tendría como objetivo educar al consumidor de café. La campaña fue dirigida a los consumidores finales, pero también buscaba que impactara a las tostadoras, que podían usar el elemento diferenciador con sus propias marcas. Entre*

1981 y 1989, la demanda del café decrece por la exigencia de una alta calidad de productos por parte de los consumidores (en especial los norteamericanos), por lo que las marcas café de Colombia y Juan Valdez tuvieron que venderse como un producto elegante y Premium. Se lanza entonces la marca ingrediente, permitiendo que terceros diferenciaron su café como colombiano (REINA et.al., 2017).

Essa política foi um sucesso em termos de estratégia de diferenciação do café, valorizando a marca “café de Colômbia” no mercado.

(B2/B3) *La diferencia de precios entre los cafés arábicas se explica por factores reales, unos intrínsecos al producto como calidad y costos y, otros como la información. Como el consumidor prefiere el producto que le brinda mayor información, el café colombiano pasó a ser el de mayor información, el café colombiano pasó a ser el de mayor demanda. El consumo frecuente cimienta una reputación sobre las características del producto, lo que aumenta sus diferencias con los demás. La estrategia adoptada por Colombia, que lanzó la idea de que los cafés suaves son los mejores, se reflejó en los empaques de los cafés vendidos en los países consumidores, en los que, a pesar de tener en la mezcla cafés de otros orígenes, la única información expresa es “contiene café de Colombia” (SAES; NAKAZONE, 2003).*

Cabe assinalar que para o desenvolvimento desta política de qualidade no mercado interno foi essencial o estabelecimento dos *Almacenes generales de depósitos (Almacafé)* nos anos cinquenta pela FNC. O Almacafé oferecia, e ainda oferece apoio logístico no relativo ao armazenamento e controle da qualidade do café, formando parte da rede de comercialização interna da Federação junto às cooperativas de cafeicultores (LÓPEZ, 2017).

O período de 1990 a 1992 não foi nada alentador devido às crises enfrentadas de forma geral pelos países cafeeiros. O preço do produto pressionado pela liberação de inventários diminuiu consideravelmente nesse período. Consequentemente, os ingressos dos países produtores reduziu de forma significativa pese o aumento no volume de exportação (GUTIÉRREZ, 1992).

(B1/C1/C3/C5) *En relación con el precio interno, los recursos del fondo y los resultados de la política comercial le han permitido mantenerlo por encima de la cotización internacional y además, conservar la garantía de compra de toda la cosecha (GUTIÉRREZ, 1992, p. 6).*

Dessa forma, com o funcionamento do mercado livre, a política cafeeira colombiana buscou preservar o preço do produtor em níveis que, embora não fossem totalmente satisfatórios, pelo menos contribuíram para a sustentabilidade das lavouras. Além disso, foram preservados os programas básicos de apoio ao produtor (GUTIÉRREZ, 1992).

Não obstante, a crise no setor, era evidente a queda do preço externo, reduzindo o preço interno, e influenciando na produção de café nos anos seguintes, isto devido ao preço interno remunerativo representar um importante papel na preservação de adequados níveis de produção e de igual forma afetando negativamente os ingressos do FoNC.

Como já foi mencionado anteriormente, o suporte financeiro da conta do FoNC eram (e ainda são) os recursos públicos gerados dos impostos sobre os cafeicultores, diante disso, a instituição que formalizou o citado suporte financeiro foi a Lei 9 de 1991, denominada como *Nuevo Estatuto cambiário*, e na qual se estabeleceu a contribuição cafeeira no seu Artigo 19 como um gravame unificado à atividade exportadora. Essa contribuição foi destinada ao FoNC, com o fim prioritário de manter o ingresso cafeeiro de acordo com os objetivos que originaram sua criação. A contribuição ficou definida na supracitada lei como 5% do preço representativo por libra de café suave colombiano que fosse exportado. O valor da contribuição não poderia ser inferior a dois centavos de dólar (US\$0.02), nem superior a quatro centavos de dólar (US\$0.04), a cargo dos produtores de café (COLOMBIA, 1991a).

Para o ano de criação da referida Lei, o setor cafeeiro enfrentava a crise gerada pelos baixos preços do café o qual se refletiu nesta instituição. Assim, estabeleceu-se que com o fim de contribuir ao saneamento do FoNC e à estabilização do ingresso do cafeicultor, também se criaria outra contribuição de dois centavos de dólar (US\$0.02) por libra de café que fosse exportado e sempre que o preço fosse superior a sessenta centavos de dólar (US\$0.060). A vigência deste delineamento foi até o dia 31 de dezembro do ano 2005. A partir

do primeiro de janeiro de 2006 e quando o preço externo do café colombiano fosse igual ou superior a noventa e cinco centavos de dólar (US\$0.95) por libra, a contribuição seria de três centavos de dólar (US\$0.03) por libra de café exportado, e seu fim seria a estabilização do ingresso do cafeicultor por meio do preço interno (COLOMBIA, 1991a).

Desta forma, o FoNC é um antecedente dos Fundos de fomento ou *parafiscalidad* e os Fundos de estabilização de preços para produtos agrícolas no país. O referido mecanismo foi criado pela Constituição de 1991 e é regulamentado em cada caso específico, e para cada subsetor agropecuário, por diferentes instituições.

Durante os anos 1991 y 1992 o destino dos recursos do FoNC foi definido pelo Artigo 20 da Lei 9 de 1991,

(A1/A2/A2/B2/B3/C1/C2/C3/C4/C5) a) *Durante los años 1991 y 1992, el equivalente al dos punto siete por ciento (2.7%), del valor del reintegro se destinará a los comités departamentales de la Federación Nacional de Cafeteros para los programas de desarrollo social y económico de las zonas cafeteras, de fomento y apoyo al cooperativismo, de mejoramiento de las condiciones de la población campesina en zonas cafeteras, directamente o a través de convenios con las entidades territoriales, cuando lo permita la naturaleza de los programas. A partir de 1993, la participación de los comités regionales se incrementará al tres punto siete por ciento (3.7%); b) El equivalente al dos punto siete por ciento (2.7%), del valor del reintegro para que el propio Fondo Nacional del Café destine prioritariamente, al fortalecimiento de programas dirigidos a incrementar la competitividad y eficiencia de la caficultura colombiana tales como experimentación científica, tecnología, difusión, extensión y diversificación de las prácticas de cultivos y beneficio del café. [...] El Fondo Nacional del Café podrá mantener recursos en un Fondo de moneda extranjera con el objeto de atender los egresos que se causen en el exterior por concepto de inversiones y gastos de comercialización del café, publicidad [...] (COLOMBIA, 1991a, p. 6).*

A mencionada Instituição, em seus Artigos 23, 24, 25 e 26, define aspectos importantes a ser mencionados a seguir: o Comitê Nacional do Cafeeiros ente encarregado de estabelecer as medidas para garantir a qualidade do café exportado, e a Federação Nacional de Cafeeiros ficam encarregadas da verificação do seu cumprimento; os exportadores de café devem realizar o

registro frente as entidades pertinentes governamentais e a Federação; e, por último, outro aspecto importante a destacar é que para a compra de café realizada com recursos do FoNC fica fixado o preço pelo Comité de Preços Internos do Café, conformado pelo *Ministro de Hacienda y Crédito Público*, *Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural* e pelo Gerente da FNC. O Comité estabelecerá medidas que facilitem a compra do café diretamente dos produtores de pequeno e médio porte, com o fim de que efetivamente sejam beneficiários de tais medidas (COLOMBIA, 1991a).

Outra das instituições achadas na pesquisa é o Decreto 1173 de 1991, que regulamentou as normas para as vendas do grão definidas na Lei 9 de 1991. Desse modo, entre os aspectos mais destacados desta medida se encontram a definição de quem e como eram regulamentadas as exportações cafeeiras. Destaca-se o fato de que ficou determinado que a FNC seria a encarregada de fixar as políticas gerais de comercialização e promoção externa do café, isto em função do contrato entre a FNC e o Governo (COLOMBIA, 1991b).

(B2) *Artículo 4 Decreto 1173 de 1991: En desarrollo de lo dispuesto en el artículo anterior, y sin perjuicio de la libertad de exportación, el Comité Nacional de Cafeteros ejercerá las facultades que se señalan a continuación, para lograr una eficiente colocación del grano colombiano en los mercados internacionales y estimular y facilitar la actividad exportadora de carácter permanente: a) Dictar medidas para garantizar la calidad del café de exportación, en desarrollo del artículo 23 de la Ley 9ª de 1991; b) Establecer las normas y criterios a los cuales deberá sujetarse la Federación Nacional de Cafeteros para emitir el concepto en relación con el registro de exportadores de café, conforme al inciso 1º del artículo 25 de la Ley 9ª de 1991, y c) Según lo previsto en el parágrafo 2º del artículo 25 de la Ley 9ª de 1991, señalar los procedimientos a los cuales deberán sujetarse los exportadores de café en sus venta al exterior, en particular los relacionados con la oportunidad de las ventas y la escogencia de sus compradores. (Nota: Derogado el literal b) del presente artículo por el Decreto 1714 de 2009 artículo 3 del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo) (COLOMBIA, 1991b, p. 1)*

Dessa forma, a exportação de café colombiano só seria feita com a aprovação da FNC, seguindo as regulamentações deste mercado, entre as quais

convém destacar o cumprimento dos requisitos de qualidade estabelecidos pelo Comité Nacional de Cafeeiros para o café que fosse exportado.

De forma similar, o Decreto 1408 de 1991, era uma instituição que tinha como base a Lei 9 e o Decreto 1173 de 1991, que visava determinar o procedimento para o cálculo da contribuição cafeeira e suas transferências.

De outra parte, outro evento relevante a ser mencionado tem a ver com a fundação do Sistema Nacional de Crédito Agropecuário na década dos anos noventa, tendo como decorrência a Lei 16 de 1990, que criou o Fundo para o Financiamento do Setor Agropecuário - FINAGRO.

Anterior ao ano da expedição da Lei eram os bancos de fomento, a banca comercial e o Banco Central, entidades que geriam os recursos do Estado por meio do Fundo Financeiro Agropecuário e definiam as políticas de financiamento para o fomento setorial. Nesse contexto, vale destacar que no ano de 1953 foi criado o Banco Cafeeiro, pelo FNC. O Banco fazia parte de uma das ações feitas pela FNC como consequência dos excedentes gerados a partir do FoNC (LOZADA, 2009).

(C3) *El banco cafetero tenía como objetivo incrementar el acceso al crédito para los caficultores y focalizar los recursos provenientes del Fondo a los productores del grano. En particular, mediante la creación del Fondo Rotatorio de Crédito en 1959, se reforzó la estrategia al dirigir una mayor parte de los esfuerzos a vincular a los pequeños productores a los mecanismos de financiamiento formal, con el fin de fomentar el desarrollo del sector cafetero colombiano. El crédito cafetero se constituyó en una de las herramientas principales para responder al interés de aumentar el bienestar de los caficultores, promover la competitividad del sector e incrementar la producción. Los préstamos se destinaron principalmente al sostenimiento del cultivo, la renovación de cafetales y a las nuevas siembras. Sin embargo, no debe olvidarse que las líneas de crédito abiertas alcanzaron propósitos todavía más amplios y también se dirigieron a dinamizar la comercialización del producto, fomentar la inversión en el beneficio y secado del café, promover la diversificación de productos en las fincas cafeteras, incrementar el tamaño de los minifundios y permitir la construcción de vivienda, entre otros (LOZANO, 2009, p. 98).*

O Sistema Nacional de Crédito Agropecuário, criado pela Lei 16 de 1990, teve como objetivo a formulação da política de crédito do setor agropecuário e a

coordenação e racionalização do uso dos recursos financeiros destinados para tal fim (COLOMBIA, 1990).

Antes da criação desta instituição, a FNC, através do FoNC, oferecia de forma direta o crédito aos cafeicultores. Posterior à emissão da mencionada instituição, a FNC não poderia outorgar créditos diretamente (COLOMBIA, 1990).

A partir da perspectiva dos incentivos de práticas que geravam sustentabilidade econômica e ambiental ao setor cafeeiro, os achados indicam uma alta presença de instituições com relação a esta variável. Destaca-se o programa para a proteção e recuperação do Meio Ambiente, marco no qual foi criado o Fundo para a proteção e recuperação do Meio Ambiente durante a sessão do dia 8 de novembro de 1990, realizada pelo Comité Nacional de Cafeeiro e pelo Governo Nacional. É importante mencionar ainda que o referido acordo foi divulgado no Primeiro Foro Ecológico Cafeeiro, realizado em Bogotá no dia 30 de abril de 1991 (FNC, 1991).

Os recursos do Fundo para a proteção e recuperação do Meio Ambiente tinham como origem a isenção concedida pela Comunidade Econômica Europeia das tarifas para alguns produtos agrícolas, como o café e os recursos provenientes do convênio entre a Colômbia e a República Federal de Alemanha (KFW) destinados prioritariamente para restauração da floresta colombiana (FNC, 1991).

A partir deste acordo, foram implementados programas de descontaminação de água, por meio de campanhas para o bom tratamento da água usada nas atividades de beneficiamento do café e para o manejo integral de pequenos mananciais que abastecem aquedutos rurais. Também programas focados na restauração da floresta em algumas zonas cafeeiras localizadas estrategicamente para conservação de solos, o abastecimento dos mercados de madeira, entre outros. De igual forma, foram realizados programas de pesquisa com a ligação de organizações públicas e privadas, além da participação do Cenicafé. Os programas de pesquisa se encontravam encaminhados pela definição de projetos de grande impacto ambiental (FNC, 1991).

O desenvolvimento do referido acordo é materializado através das capacitações (cursos, oficinas e dias de campo) orientadas para o serviço de extensão e para as comunidades atingidas pelo programa. Do mesmo modo,

para a divulgação foram feitos vídeos, cartilhas, programas de extensão, entre outras iniciativas, buscando garantir a maior proteção dos recursos naturais. O convênio foi também divulgado por meio de sua apresentação em foros e da criação de concursos que incentivaram a participação da comunidade nos projetos derivados do mesmo (FNC, 1991).

Os resultados encontrados neste primeiro Caso retratam um período de crise para o setor cafeeiro, isto devido ao alto volume de produção e ao baixo preço externo do café suave colombiano. Evidencia-se, nas instituições de aprovação do orçamento do FoNC, Decretos 2118 de 1990, 515 de 1991 e 320 de 1992, contudo, uma conjuntura que resulta em um déficit do orçamento.

Tabela 3 - Grau de intensidade das variáveis identificadas nas instituições analisadas no período entre 1990 e 1992

Variáveis		Nível de intensidade
A1	Desenvolvimento ou melhoramento tecnológico em um serviço, produto ou processo	2
A2	Infraestrutura científica e tecnológica	2
A3	Divulgação e transferência dos avanços tecnológicos	2
B1	Mercado nacional	3
B2	Mercado internacional	3
B3	Estratégias de diferenciação	2
C1	Estratégias de gestão e crescimento	3
C2	Assistência técnica	2
C3	Apoio à ampliação e/ou manutenção das lavouras	3
C4	Capacidade de gestão de empresários ou produtores	2
C5	Incentivo de práticas que gerem sustentabilidades econômica e ambiental	3

Fonte: A autora.

Por fim, tendo em conta a dinâmica do presente estudo e com base nas diferentes instituições achadas no presente Caso, são designados os índices de intensidade (Tabela 3), para cada variável explicativa definidas nas três dimensões abordadas (tecnológica, comercial e organizacional).

4.2 Caso 2 - Período 1993 a 1995

Neste período, evidencia-se o esforço de um grupo de países produtores, entre eles a Colômbia, por ordenar e manter o preço internacional do café em

níveis razoáveis. Embora, cabe mencionar a leve recuperação do preço internacional do café entre os anos 1993 e 1994, isto, devido à diminuição da produção do grão e, conseqüentemente, à diminuição dos inventários em poder dos consumidores. Além disso, os fenômenos climáticos no Brasil durante o ano 1994 afetaram ainda mais os níveis de produção e, por conseguinte, a recuperação do preço internacional do café foi significativamente maior entre os anos 1993 e 1994. Contudo, apresentou-se um nível de relativa estabilidade com um leve aumento para o ano 1995 (GUTIÉRREZ, 1995).

Em setembro de 1993 foi emitido o Decreto 1900/1993, que teve como fim definir a retenção cafeeira. A citada instituição determinava como objetivo coordenar a oferta do grão no mercado internacional, definindo as percentagens da retenção, de acordo com a variação do preço indicativo. A FNC tinha a obrigação de informar as modificações e as datas de aplicação dos níveis de retenção estabelecidos na supracitada Lei (COLOMBIA, 1993a).

Dessa forma, evidencia-se, para este período, os recorrentes esforços dos países produtores em coordenar as exportações de café para obter um maior controle no mercado externo e influenciar os ciclos do preço internacional do grão.

Em 24 de setembro de 1993, em Brasília, foi aprovada a criação da Associação de Países Produtores de Café. A referida associação teve como fim facilitar um mínimo de coordenação internacional das políticas cafeeiras nacionais focadas na defesa dos produtores, sustentar um compromisso formal institucional dos governos com a sorte da indústria cafeeira buscando um equilíbrio entre a oferta e a demanda mundial do café, promover o melhoramento das qualidades do café, entre outros objetivos. O compromisso da Colômbia com o citado acordo foi corroborado pela Lei 189 de 1995, na qual foi aprovada a participação do país com representação da FNC (COLOMBIA, 1995a).

(B2) *La Asociación de Países Productores de Café surgió como fórmula necesaria para llenar el vacío que dejó la ausencia de las cláusulas económicas dentro del Acuerdo Internacional del café (GUTIÉRREZ, 1995, p. 7).*

Não obstante pese aos esforços de fortalecimento do esquema de retenção de cotas, a Associação de Países Produtores de Café não conseguiu se consolidar e foi encerrada antes de começar o novo século (MÚNERA, 2017).

(B2) *La esencia del ordenamiento consiste en que los principales productores pueden salir a colocar su oferta al mercado cuando más lo necesiten, según sus respectivas épocas de cosecha, sin afectar con ello el conjunto del mercado. Los precios externos reaccionaron ante estas medidas (GUTIÉRREZ, 1995, p. 5).*

Em dezembro do ano 1994 os países centro-americanos se comprometeram com o restante dos países latino-americanos com o Programa de exportações trimestrais. Neste acordo, esses países acordaram reter 20% das suas exportações (GUTIÉRREZ, 1995).

(B2) *El tres de febrero de 1995 los países productores centroamericanos, reunidos en Guatemala, fijaron un precio mínimo de US\$ 1.85 por libra, decisión que sirvió para contener las presiones a la baja de las cotizaciones por cuatro meses sobre el café colombiano; sin embargo, el precio del mercado continuó con su tendencia descendente. Debido al aumento de precios ocurrido a mediados de ese año era probable que la demanda se hubiera reducido, pero nunca la magnitud suficiente como para neutralizar los efectos de la disminución de la producción y de la oferta (GUTIÉRREZ, 1995, p. 4).*

De forma similar, neste período foi firmada a Lei 233 de 1995, instituição emitida pelo congresso colombiano que aprovava o Convênio Internacional do Café, adotado em Londres, no dia 30 de março de 1994, pela Organização Internacional do Café.

(B2) *La organización internacional del café existe no solamente como foro para un diálogo constructivo con los consumidores, sino también como una de las principales fuentes de información estadística confiable en materia de exportaciones, importaciones, inventarios, desaparición y en forma fundamental el establecimiento del precio indicativo para los diferentes grupos de café (GUTIÉRREZ, 1995, p. 7).*

Entre os objetivos do convênio, foram definidos os seguintes pontos: alcançar uma melhor cooperação internacional nos diferentes temas relacionados ao setor cafeeiro a nível mundial, gerar e divulgar análises estatísticas, publicar os preços indicativos, promover estudos no setor, impulsionar o aumento no consumo do café, entre outros (COLOMBIA, 1995b).

Entre os anos 1995 e 2000, a Organização Internacional do Café aprovou importantes projetos que abordavam temas tais como a melhora da qualidade, o controle das pragas e a melhora nas estruturas de mercado (OIC, 2008).

De outra parte, entre os resultados encontrados, no que tange à variável apoio à ampliação e/ou manutenção das lavouras, faz-se evidente a emissão de instituições em benefício do refinanciamento do setor cafeeiro, tendo em conta as dificuldades do setor como consequência dos baixos preços internacionais. No dia 7 de janeiro do ano 1993, o Congresso da Colômbia aprovou a Lei 34/1993, através da qual possibilitou o refinanciamento de vários setores agrícolas, entre eles o cafeeiro. Dessa forma, buscava-se adotar mecanismos que facilitavam refinar os créditos orientados aos produtores agrícolas, no caso de acontecimentos tais como situações econômicas críticas. A Lei estabeleceu as normas e critérios que regulavam a aplicação da mesma, dispondo que os produtores de café poderiam se acolher aos benefícios desta Lei até o dia 31 de dezembro do mesmo ano da sua emissão e que houvessem contraído a dívida entre o primeiro de janeiro do ano 1991 e o dia quinze de setembro do ano 1992 (COLOMBIA, 1993b).

(C3) *Artículo 3: El Gobierno Nacional, dentro de los treinta días siguientes a la promulgación de esta Ley, reglamentará la forma como los establecimientos de crédito oficiales refinanciarán las deudas contraídas con ellos por los productores de café y destinadas al cultivo, diversificación, obras de infraestructura y mejoramiento de vivienda de los caficultores, sin perjuicio de ejercer posteriormente esta facultad. Para efectos de lo previsto en esta Ley, se tendrán en cuenta los siguientes criterios: 1. Las refinanciaci3nes se harán hasta por un plazo máximo de cinco (5) años y un período de gracia hasta de tres (3) años, contados a partir de la fecha de vencimiento de las obligaciones actuales. Sin embargo, una vez refinanciada la deuda (capital más interés causados), el primer abono de intereses no podrá exigirse antes de un año. 2. Los productores de café presentarán una solicitud de refinanciación a los establecimientos*

de crédito oficiales la cual deberá resolverse en el término de un mes contado a partir de la fecha de su presentación. Dentro del mismo término la entidad crediticia hará una evaluación de su capacidad financiera como cultivador. Presentada la solicitud la entidad crediticia solicitará la suspensión del cobro judicial. Aprobada la refinanciación, se solicitará la terminación del proceso y el levantamiento de las medidas cautelares. 3. La refinanciación no constituirá novación y se efectuará conforme a los reglamentos dentro del marco de esta Ley expedida por el Gobierno Nacional [...] (COLOMBIA, 1993b, p. 1)

O prazo do refinanciamento foi ampliado pela Lei 101 de 1993, para até o dia 30 de junho de 1994, abarcando as obrigações financeiras contraídas no período entre o dia 15 de setembro de 1992 e o dia primeiro de setembro de 1993.

De acordo com os resultados da pesquisa, é possível inferir que o refinanciamento feito a partir da Lei 34 de 1993, converteu em alívio parte das dívidas adquiridas pelos cafeicultores no desenvolvimento de suas atividades. A Lei 223 de 1995, complementar, autorizava liberar recursos de forma anual entre o período de anos de 1996 e 2000 para a atenção e alívio das dívidas dos produtores do setor cafeeiro. Os recursos eram provenientes do Artigo 20 (literal a) da Lei 1991, o qual originalmente estava destinado a favorecer os programas de desenvolvimento econômico e social (COLOMBIA, 1995c).

Dessa forma, a mencionada Lei determinou que o Comité Nacional de Cafeeiros devia se encarregar de realizar a gestão da reestruturação das dívidas dos cafeicultores, contraídas antes do dia 31 de dezembro do ano 1994 pelo Bancafé, pelo Banco Agrário e pelo FoNC. O montante não devia exceder os três milhões de pesos (USD\$ 997 atualmente) (COLOMBIA, 1995c).

No que tange à variável do mercado internacional, neste período, também foi encontrada a Resolução externa 21 de 1993 do Banco da República da Colômbia, determinada como o *Estatuto de cambios internacionales*. Entre os artigos mais relevantes relacionados à comercialização do café no exterior, se encontram o Artigo 66 o que define o manejo de recursos em moeda estrangeira do FoNC e o literal 4 do Artigo 95, que estabelece que o cálculo do total da contribuição cafeeira a ser pago seja feito no exterior em dólares dos Estados Unidos, de acordo com a autorização do Governo Nacional, e deverá utilizar a

“taxa de câmbio representativa do mercado” aprovada pela Superintendência Bancária para a data do pagamento (COLOMBIA, 1993c).

De igual forma, em relação à regulamentação parcial da Lei 9 de 1991 e normas cambiais no tocante ao setor cafeeiro, foram obtidas outras instituições do ano 1994, como o Decreto 1662 e a Resolução externa 34 emitida pelo Banco da República.

Como já foi mencionado anteriormente que o FoNC foi um antecedente dos fundos de fomento ou de *parafiscalidade* e dos fundos de estabilização de preços para produtos agrícolas no país. O aludido mecanismo foi definido pela Constituição Nacional de 1991.

Nesse contexto, foi elaborada a Lei Geral de Desenvolvimento Agropecuário e Pesqueiro 101, de 1993. Instituição que determina a criação dos Fundos parafiscais na atividade agrícola e pesqueira. A mencionada instituição regula as condições das contribuições parafiscais e cria os Fundos de estabilização de preços.

(C1) *Artículo 29: Para efectos de esta ley son contribuciones parafiscales agropecuarias y pesqueras las que en casos y condiciones especiales, por razones de interés general, impone la ley a un subsector agropecuario o pesquero determinado para beneficio del mismo. Los ingresos parafiscales agropecuarios y pesqueros no hacen parte del Presupuesto General de la Nación (COLOMBIA, 1993d, p. 7).*

De igual forma, a Lei estabeleceu as condições para a administração e colheita das contribuições parafiscais, a destinação dos recursos, a definição do orçamento a qual seria determinada no marco institucional do contrato elaborado para sua administração, entre outros. Destaca-se, que o orçamento deveria ser elaborado anualmente contendo os ingressos e gastos e deveria ser aprovado pelas instancias estabelecidas nas normas contratuais adquiridas pela entidade administradora (COLOMBIA, 1993d).

(A1/A2/A3/B1/B2/C1/C2/C3/C5) *Artículo 31: Los recursos que se generen por medio de contribuciones parafiscales agropecuarias y pesqueras deben ser invertidos en los subsectores agropecuarios o pesquero que los suministra, con sujeción a los objetivos siguientes: 1. Investigación y transferencia, y asesoría técnica, 2. Adecuación de la*

producción y control sanitario, 3. Organización y desarrollo de la comercialización, 4. Fomento de las exportaciones y promoción del consumo, 5. Apoyo a la regulación de la oferta y la demanda para proteger a los productores contra oscilaciones anormales de los precios y procurarles un ingreso remunerativo, 6. Programas económicos, sociales y de infraestructura para beneficio del subsector respectivo (COLOMBIA, 1993d, p. 7).

Em relação aos fundos de estabilização de preços dos produtos agropecuários e pesqueiros, a Lei assinala como objetivos a procura de um ingresso remunerativo para os produtores, a regulação da produção nacional e o incremento às exportações, sendo que o Governo Nacional seria o responsável pelo estabelecimento dos mencionados fundos, dentro das normas definidas para tal fim. Vale destacar, que entre as fontes de recursos dos fundos de estabilização de preços, poderia ser usada a soma de recursos que os fundos parafiscais destinassem a favor deste fim (COLOMBIA, 1997d).

(B2/B3/C1/C3) *Artículo 40: [...] Las operaciones de los Fondos de Estabilización de Precios de Productos Agropecuarios y Pesqueros se sujetarán al siguiente procedimiento: 1. Si el precio del mercado internacional del producto en cuestión para el día en que se registre la operación en el Fondo de Estabilización de Precios de Productos Agropecuarios y Pesqueros respectivo es inferior al precio de referencia o al límite inferior de una franja de precios de referencia, el Fondo pagará a los productores, vendedores o exportadores una compensación de estabilización. Dicha compensación será equivalente a un porcentaje de la diferencia entre ambos precios, fijado en cada caso por el Comité Directivo, con el voto favorable del Ministro de Agricultura, o su delegado. 2. Si el precio del mercado internacional del producto en cuestión para el día en que se registre la operación en el Fondo respectivo fuere superior al precio de referencia o al límite superior de la franja de precios de referencia, el productor, vendedor o exportador pagará al Fondo una cesión de estabilización. Dicha cesión será equivalente a un porcentaje de la diferencia entre ambos precios, fijado por el Comité Directivo del Fondo, con el voto favorable del Ministro de Agricultura, o su delegado [...]* (COLOMBIA, 1997d, p. 9).

Além disso, a mencionada normativa também regulamentava aspectos fundamentais que determinavam a atuação do Estado no setor agropecuário, como o Artigo 7 que avalizava outorgar por parte do Governo, de forma seletiva

e temporal, incentivos e apoios diretos aos produtores agropecuários e pesqueiros. Os incentivos poderiam ser dirigidos para o apoio à área produtiva ou ao volume de produção. De forma similar, esta Lei cria o Incentivo de Capitalização Rural - ICR, definido nos Artigos 21 ao 28, no capítulo IV (COLOMBIA,1997d).

De acordo, com o Decreto 626 de 1994, que regulamentou a Lei 101 de 1993 em relação ao ponto anteriormente mencionado, os recursos do ICR eram destinados ao pagamento de parte de uma obrigação creditícia adquirida por uma pessoa no Fundo de Financiamento do Setor Agropecuário - Finagro, ao executar um novo projeto de investimento no setor agropecuário. Esse benefício foi definido na norma como um direito pessoal intrasferível.

A vigilância da gestão fiscal dos fundos, e de forma particular, do FoNC e da FNC, em quanto as fontes de investimento dos recursos financeiros, seria executada pela Controladoria Geral da República, de acordo com a Lei 42 de 1993.

Entre outras das instituições encontradas, e que fazem menção em só um de seus apartes ao esquema de parafiscalidade, são as Leis 188 e 225, de 1995. O Artigo 19 da lei 188 precisa que o FoNC não forma parte do Plano Nacional de Investimentos públicos para o período de anos entre 1995 a 1998. E, por sua parte, a Lei 225, em seu Artigo 27, define como Fundos Especiais de Ordem Nacional, aqueles que geram investimentos para a prestação de um serviço público específico.

Neste período, também foram encontradas outras normas, como a Lei 99 de 1993, as Leis 164 e 165 de 1994, e o Decreto 448 de 1995, as quais fazem referência à regulamentação mais relevante em relação aos recursos naturais renováveis e meio ambiente que afetam diretamente ao setor cafeeiro.

Dessa forma, os resultados encontrados neste período retratam os esforços dos países produtores em promover iniciativas encaminhadas para a coordenação das exportações de café e influenciar os ciclos do preço internacional do grão. No que tange às instituições de aprovação do orçamento do FoNC, o Decreto 2465 de 1993, o 1033 de 1994 e o 535 de 1995 permitem verificar um déficit orçamentário para os anos 1993 e 1994 e, de forma contrária, se registra um superávit para o ano 1995. Este é consequência da recuperação dos preços internacionais do grão apresentada neste período. Também é

importante ressaltar que no orçamento das instituições anteriormente mencionadas permite evidenciar a continuidade do Fundo de Proteção e Recuperação do Meio Ambiente estabelecido no período anterior.

Tabela 4 - Grau de intensidade das variáveis identificadas nas instituições analisadas no período entre 1993 e 1995

Variáveis		Nível de intensidade
A1	Desenvolvimento ou melhoramento tecnológico em um serviço, produto ou processo	2
A2	Infraestrutura científica e tecnológica	2
A3	Divulgação e transferência dos avanços tecnológicos	2
B1	Mercado nacional	2
B2	Mercado internacional	3
B3	Estratégias de diferenciação	1
C1	Estratégias de gestão e crescimento	3
C2	Assistência técnica	2
C3	Apoio à ampliação e/ou manutenção das lavouras	3
C4	Capacidade de gestão de empresários ou produtores	1
C5	Incentivo de práticas que gerem sustentabilidades econômica e ambiental	3

Fonte: A autora.

Por fim, tendo em conta a dinâmica do presente estudo e com base nas diferentes instituições achadas no presente Caso, são designados os índices de intensidade (Tabela 4), para cada variável explicativa definidas nas três dimensões abordadas (tecnológica, comercial e organizacional).

4. 3 Caso 3 - Período 1996 a 1998

Para este período, o preço internacional do café colombiano apresentou uma significativa melhoria entre os anos de 1996 e 1997. De forma contrária, para os anos entre 1997 e 1998, o preço começou a cair de forma constante, durante um longo período de tempo. Por conseguinte, ainda eram evidentes os esforços dos países produtores por obter certo controle no mercado externo do café.

(B2) *El país seguirá utilizando en 1996 los convenios de suministro, los cuales apoyan una venta ordenada y sistemática del grano [...] (GUTIÉRREZ, 1995, p. 9). [...] Colombia propició con la Asociación de Países Productores el análisis del mercado con el objeto de revisar continuamente el cumplimiento de los acuerdos de ordenamiento de la oferta. Algunos países se han mantenido reacios a participar en la Asociación, como Guatemala, y que, como México y Vietnam, se han favorecido del esfuerzo realizado por los países miembros de la APPC (DOUSDEBÉS, 1996, p. 74).*

No entanto, no contexto internacional, importantes países produtores de café haviam iniciado processos para impulsionar sua produção a ritmos acelerados, circunstância que preocupava a Colômbia.

(B3) *Colombia y Centroamérica (incluyendo a México) están en este momento produciendo unos veintinueve millones de sacos anuales, la gran mayoría de los cuales corresponden a arábigos suaves lavados. Los niveles de producción alcanzados han crecido en forma moderada y no son superiores a la demanda mundial de este tipo de cafés. Por el contrario, hay expertos que opinan que este tipo de cafés enfrenta una demanda creciente por parte de grandes tostadores y también en el dinámico segmento de los cafés especiales (GUTIÉRREZ, 1998a, p. 7).*

Para o período em análise, encontra-se evidência de que a política cafeeira estava focada na consecução do aumento da produtividade por meio da incorporação de avanços tecnológicos, tais como a introdução de novas variedades de café. O referido aumento da produtividade, ocorria de forma proporcional ao incremento da demanda do mercado internacional (GUTIÉRREZ, 1998a). Isto, devido ao fato de que a Colômbia tivera buscado fortemente posicionar no mundo o café colombiano com altos padrões de qualidade, maximizando os ganhos e não o volume exportado (PUYANA; THORP, 1996).

(B3) *El país siempre ha buscado alcanzar unos niveles de producción que sean compatibles con el crecimiento de la demanda mundial. El objetivo ha sido el de maximizar el ingreso de divisas y no el de aumentar en forma agresiva la participación en el mercado mundial. Logrando valorizar el café y alcanzando una participación en el valor de las ventas mundiales de café verde, de alrededor de 19%. A nivel interno, el*

resultado de esta política se refleja en el hecho de que el precio pagado al productor en Colombia ha sido el más alto entre todos los países productores a nivel mundial (GUTIÉRREZ, 1998a, p. 7).

(B2/B3) *En 1996 las ventas de café se incrementaron en 750 mil sacos en comparación con el año anterior, por un ligero repunte en el consumo mundial. El mayor dinamismo se observó en Estados Unidos y Canadá, en donde se presentó un incremento de más de medio millón de sacos, debido a una reacción favorable del consumo en Norteamérica, como al éxito obtenido por las marcas de café puro colombiano (DOUSDEBÉS, 1996, p. 79).*

Em relação ao incremento do mercado interno, neste período, foram levadas a cabo diferentes ações que procuravam incrementar o volume do consumo do café no país. Dessa forma, foram adiantadas várias estratégias de promoção e publicidade.

(B1) *[...] el desarrollo futuro del mercado interno, debe basarse en el incremento del consumo de los jóvenes. Para este fin se ha estudiado una campaña de promoción que busca que el café vuelva a ser un producto de moda, y muy especialmente dentro de la juventud. Las acciones previstas por la FNC, para las cuales se buscará la vinculación de los tostadores nacionales, están orientadas en tres frentes: i) En primer lugar, se hará una campaña publicitaria [...] ii) En segundo lugar, se hará exposiciones de café en doce lugares de país [...] iii) En tercer lugar, la Federación apoyará la iniciativa privada para lograr la instalación de unas 300 máquinas vendedoras en colegios y universidades (DOUSDEBÉS, 1996, p. 79).*

O incremento do consumo interno de café fora um aspecto estratégico dos países produtores, já que, o consumo *per capita* nestes países era baixo, o qual representa um importante potencial a ser explorado (GUTIÉRREZ, 1997a).

Além do mais, no ano 1997 foi renovado por dez anos o contrato realizado entre a FNC e o Governo Nacional, que significava um importante instrumento da política cafeeira colombiana. Os pontos mais relevantes do contrato são descritos a seguir. O acordo estabelecia a adoção de programas encaminhados a melhorar a competitividade da cafeicultura nacional em harmonia com o manejo sustentável dos recursos naturais nas zonas cafeeiras, a definição da

política para a comercialização interna e externa do café colombiano com a aprovação do Governo Nacional, a determinação das medidas necessárias para garantir a qualidade do café de exportação as que deviam ser atendidas pela FNC e pelos exportadores privados, e a definição da aplicação dos recursos financeiros do FoNC.

(A1/A2/A3/B1/B2/B3/C1/C2/C3/C4/C5) *Cláusula octava- Actividades con cargo a los recursos del Fondo Nacional del Café: a) Compra, almacenamiento, trilla, transformación, transporte, venta y demás actividades relacionadas con la comercialización del café en el interior del país y en el exterior. b) Programas dirigidos a fomentar e incentivar el logro de una caficultura eficiente, sostenible y mundialmente competitiva. [...] d) Programas de investigación, experimentación científica, transferencia de tecnología, extensión, capacitación, diversificación y asistencia técnica. e) Contribuir mediante la utilización de sus recursos al cumplimiento de los acuerdos y compromisos internacionales que en materia de café adquiera Colombia. f) Actividades de promoción y publicidad del café colombiano. [...] l) Promover y financiar el desarrollo del cooperativismo caficultor, como instrumento para una eficiente comercialización y medio para el mejoramiento social de la comunidad cafetera. m) Apoyar programas que contribuyen al desarrollo y el equilibrio social y económico de la población radicada en zonas cafeteras. n) Construcción de obras de infraestructura económica y social en zonas cafeteras. [...].*

Do mesmo modo, o contrato determinava que o orçamento do FoNC devia apresentar, de forma ordenada e detalhada, todas as atividades e projetos que fossem realizadas com os recursos desta fonte.

Com relação ao serviço de extensão, esta instituição estabeleceu que todas as atividades pertinentes a este âmbito, deveriam estar sustentadas por projetos concretos, mensuráveis e que fossem suscetíveis de avaliação para o outorgamento dos recursos (BARRENECHE; CARDONA 1999).

Neste período, foram identificadas outras estratégias dirigidas ao serviço de extensão, como as apresentadas no Quadro a seguir.

(C2) *Para ajustar su estructura y acciones, el Servicio de Extensión inició un proceso de revisión a partir de 1996, mediante el diseño y realización de una serie de actividades de capacitación, denominadas “Capacitación para el Desarrollo Cafetero”, las cuales*

han cumplido dos objetivos fundamentales: i) analizar la tarea del Servicio de Extensión frente a aspectos relevantes para la industria cafetera y el gremio y; ii) habilitar a los técnicos como gerentes del desarrollo de sus zonas de trabajo, mediante la formulación y ejecución de proyectos económicamente rentables, socialmente viables y ecológicamente sostenibles (BARRENECHE; CARDONA, 1999, p. 11-12).

Em relação aos mecanismos de controle interno dos fundos constituídos pelas contribuições parafiscais do setor agropecuário e pesqueiro e pelo qual se rege a FNC como administradora do FoNC, neste período, foi firmado o Decreto 2025 de 1996 que trata-se da instituição que definia a norma para a realização da auditoria interna, o seguimento sobre a administração, manejo e controle dos recursos provenientes da citada fonte. Em referência ao controle fiscal continua vigente a Lei 42 de 1993.

De outra parte, também foi encontrada a Lei 301 de 1996, por meio da qual se cria o Conselho Nacional Agropecuário e Agroindustrial, o qual implica em um organismo encarregado de assessorar ao Governo Nacional, servindo como um mecanismo de participação e acordo governamental, gremial e de cidadania para o planejamento e desenvolvimento da política agropecuária. Assim sendo, é relevante apontar que o gerente da FNC forma parte do aludido conselho (COLOMBIA, 1996a).

No que tange à variável apoio à ampliação e/ou manutenção das lavouras, neste período, é emitido o Decreto 2377 de 1997, o qual visava outorgar incentivos e apoios diretos aos produtores agropecuários que, devido à uma baixa rentabilidade, apresentam uma redução da área cultivada e, por conseguinte, da sua produção. Isto, para contribuir com a sustentabilidade de seus investimentos, enquanto conseguem a estabilização dos mesmos. Nesta instituição se determina que o Ministério da Agricultura e Desenvolvimento Rural se encarregue de determinar as áreas de aplicação, os produtos, os incentivos e apoios diretos, tendo em conta o conceito do Conselho Nacional Agropecuário e Agroindustrial.

Em relação ao mesmo tema, encontrou-se o Decreto 303 de 1996, que apresentava como fim regulamentar a Lei 223 de 1995. O Decreto, em benefício do cumprimento da Lei, definia a fonte da qual seriam obtidos os recursos pelo Governo Nacional, com o propósito de aliviar as dívidas adquiridas pelos

cafeicultores contraídas antes do dia 31 de dezembro do ano 1994 e os que, para ser beneficiários por este programa, deveriam estar em dia com os serviços de crédito adquiridos depois do dia 31 de dezembro do ano 1994. No Decreto, a FNC foi estabelecida como a entidade executora do programa e os recursos para tal fim seriam transferidos ao FoNC (COLOMBIA, 1996b).

Os resultados da pesquisa apontam que, para a década dos anos 1990, já havia iniciado uma gestão voltada para a qualidade no setor cafeeiro. Neste sentido, na revista cafeeira colombiana foi publicado um aparte nomeado “*Gestión Integral hacia la Calidad: por una caficultura organizada y mundialmente competitiva*”.

(C1) *Los cambios que se vienen sucediendo a nivel nacional y mundial conducen a las organizaciones a revisar sus políticas de dirección. La Federación Nacional de Cafeteros no ha sido ajena a estas circunstancias y por ello hace algún tiempo viene trabajando en un proceso de Gestión Integral hacia la Calidad en el cual se han involucrado todos sus estamentos: Productores Federados, Representantes Gremiales, Directivos y Empleados. Por ello nos hemos dado un norte al definir en nuestro direccionamiento estratégico los aspectos relacionados con la visión de futuro de la caficultura, los resultados claves de la empresa y las políticas corporativas que deben guiar las acciones para alcanzarlos por parte de quienes integran la organización gremial cafetera (FNC, 1997a, p. 17).*

O programa da gestão da qualidade foi aprovado como um objetivo institucional estabelecido pelo LIV Congresso Cafeeiro, por meio da resolução 3 do dia 23 de outubro de 1995. Consequentemente, foram criadas políticas delimitadas neste marco e aprovadas no dia 7 de abril de 1997, para sua posterior implementação pela FNC (FNC, 1997a).

(B3/C1) *La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia al cumplir sus 70 años de servicio al gremio y al país, ha asumido el reto de llevar la caficultura del país al próximo siglo con los nuevos paradigmas que el mundo está exigiendo: Calidad, Productividad, Competitividad (FNC, 1997a, p. 18).*

Dessa forma, foram definidos os objetivos, as metas e as estratégias que contribuiriam para alcançar os resultados esperados na execução do programa da gestão da qualidade.

Em seguida, são descritos alguns dos pontos mais relevantes que teve em conta o citado programa: produtividade, satisfação do cliente externo (o bem-estar do produtor, relações com o Estado, relação com os torrefadores e consumidores e relação com os exportadores privados), comercialização, equilíbrio financeiro, imagem corporativa e desenvolvimento do pessoal. Na definição dos objetivos e estratégias, faz-se evidente o importante papel que desenvolveu a FNC na consecução de um setor cafeeiro voltado para a qualidade (FNC, 1997a). Entre os objetivos e estratégias vale destacar o que se encontra no Quadro a seguir:

(A1/A2/A3/B1/B2/B3/C1/C2/C3/C4/C5) *Incrementar la densidad de siembra de los cultivos de café, disminuir edad promedio de los cafetales tecnificados, mejorar sustancialmente la capacidad de administración y gestión en las fincas cafeteras, intensificar campañas de mercadeo que propendan por el mejoramiento de la calidad y el aumento sostenido del consumo del café al interior y exterior del país, continuar los programas de promoción de las marcas 100% Café Colombiano y sobre cafés especiales, buscar nuevos canales de comercialización del café mediante alianzas estratégicas con diferentes participantes en el mercado mundial cafetero, promover e consolidar los programas de producción de pancoger entre los pequeños caficultores. Diseñar el plan quinquenal de investigación en el programa de investigación científica - Cenicafé- con proyectos para: mejorar la calidad de la producción del café en finca, mejorar los conocimientos de la producción de café bajo parámetros de conservación del medio ambiente, incrementar el conocimiento sobre la broca del café y su control, mejorar el conocimiento sobre oferta ambiental para la producción de cafés especiales, elaboración de tecnologías específicas para la producción de cafés especiales, entrenamiento del servicio de extensión en tecnologías para la producción de cafés especiales, programa educativo consistente para inducir comunidades específicas en la producción de cafés especiales, diseñar programas educativos para el mejoramiento de la calidad de vida de las familias cafeteras, entre otros (FNC, 1997a, p 23-34).*

No concernente à variável práticas que geram sustentabilidade, neste período foram encontradas outras instituições, além das mencionadas

anteriormente, que influenciaram no desenvolvimento do setor cafeeiro sob o ponto de vista ambiental. Estas instituições são as seguintes: o Decreto 1791 de 1996, a Lei 373 de 1997, a Lei 357 de 1997, o Decreto 901 de 1997 e a Lei 430 de 1998. As citadas normas fazem referência às temáticas como limites estabelecidos no derramamento de substâncias contaminantes quando no uso da água, estabelecimento do programa para o uso eficiente da água, proibições em matéria ambiental e aprovação de convênios internacionais. Todas estas instituições promoveram diferentes estudos e avanços tecnológicos, propiciados pelo Cenicafé em benefício de uma cafeicultura mais ambientalmente sustentável.

Desse modo, entre os anos 1997 e 1998, a FNC definiu como meta aumentar anualmente em 1.000 os Benefeitores Ecológicos do café. A referida meta se encontrava delimitada pelo objetivo através do qual a FNC buscava lograr um aumento da produtividade nas lavouras de café, sem prejudicar os recursos naturais (FNC, 1997a).

Neste cenário, a FNC desenvolveu a tecnologia BECOLSUB, no ano 1996, produto de doze anos de pesquisas do Cenicafé. Esta tecnologia apresentava como novidade para a época o baixo volume de água empregada nas atividades de beneficiamento do café (FNC, 1997b).

(A1/A3/B3/C3/C5) *Con la tecnología BECOLSUB se buscan los siguientes objetivos: 1) Reducir la demanda de agua para el beneficio a menos de 1,0 litro/kg de café seco y la contaminación generada por el PBH en más del 90%. 2) Aumentar los ingresos del caficultor colombiano gracias a la mejor conversión de café cereza a café seco, la menor inversión en infraestructura para el beneficio y menores costos variables (energía eléctrica y mano de obra). 3) Buscar la sostenibilidad en la producción cafetera gracias al mínimo impacto al ecosistema. 4) Promover la cultura de la industria limpia (no contaminar) (FNC, 1997b, p. 36).*

No ano 1996, o Cenicafé realizou o Seminário Internacional sobre Beneficiamento Ecológico. Neste evento foram convidados especialistas provenientes de várias regiões da América Latina, da América do Norte e da Europa. Nesse momento, a tecnologia BECOLSUB foi reconhecida como a mais sofisticada para o beneficiamento de café úmido, devido ao fato de que aportava

benefícios quanto ao desempenho técnico e ao manejo da contaminação gerada pelo processo (FNC, 1997b).

(A1/C2) *Los módulos BECOLSUB, para diferentes capacidades de procesamiento, son fabricados por pequeños y medianos fabricantes, con base en las especificaciones definidas por CENICAFE. Más de 200 unidades están siendo utilizadas con éxito. CENICAFÉ prestará asistencia técnica a los caficultores que adquieran módulos a los fabricantes autorizados. [...] En 1996, luego de la entrega de la tecnología BECOLSUB, la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia adquirió equipos BECOLSUB móviles, para ser utilizados por los comités Departamentales de Cafeteros en divulgación y capacitación en el manejo de la nueva tecnología. En 1997 se iniciarán tres experimentos, liderados por investigadores de CENICAFE con la colaboración de personal al servicio de extensión en los comités departamentales, en los cuales se busca: - Evaluar la tecnología BECOLSUB en las condiciones del caficultor: desempeño técnico, económico y control de la contaminación (FNC, 1997, p. 47-48).*

Para o ano 1997, esta invenção foi patenteada pela FNC e o seu registro pôde ser verificado na plataforma PATENTSCOPE da Organização Mundial da Propriedade Intelectual.

Para este mesmo ano (1997), foi desenvolvido pela FNC o Sistema de Informação Cafeeira (SICA), que foi uma importante ferramenta estatística e operacional, que gerava (e ainda gera) informação de produção e exportações mensais e preços nacionais e internacionais, diariamente. Isto, por meio da recompilação de dados alfanuméricos e georeferenciados dos cafeicultores, propriedades e cultivos. A base do sistema é o Censo Nacional Cafeeiro, realizado entre 1993 e 1997, que abrangeu 3.6 milhões de hectares em 600 municípios (DANE, 2005).

Por outro lado, no ano de 1998, foi constituída a *Mesa Sectorial del Café*, que se encontra integrada por representantes do setor produtivo, setor acadêmico e o setor governamental. As diferentes mesas setoriais formadas no país participaram do desenvolvimento do setor produtivo, ajustando a oferta dos programas de capacitação às demandas das competências laborais dos setores, por meio da realização de estudos de caracterização ocupacional. A conformação dos referidos grupos foi liderada pelo *Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA*, que compreende o *Sistema Nacional de Formación* para o

trabalho, cujos objetivos eram formar e certificar o talento humano em normas de competências laborais realizadas de acordo às necessidades do setor e as quais seriam definidas nas mesas setoriais (SENA, 2004).

Entre outras ações identificadas na pesquisa, encontrou-se a definição do projeto “*Escuela y Café*” no ano 1996. Iniciativa esta inicialmente implementada no Departamento de Caldas, pelo Comitê cafeeiro desse Departamento e adscrito à FNC; e, posteriormente, replicado em outras regiões cafeeiras do país.

(C1/C4/C5) *El objetivo fundamental del proyecto es preparar desde la escuela a los futuros cultivadores de café de la región. Los alumnos de aquellas escuelas cuya principal población vive principalmente de la cultura del café aprenden todo lo relacionado con la producción, la tecnología, el mercado y la financiación de la actividad económica asociada al café y, de esta forma, se reduce el desajuste entre el sistema educativo y la realidad económica, que ha hecho que la educación rural de Colombia sea considerada el principal factor de expulsión de la población de las zonas rurales. Para conseguir esto, se ha recurrido a estrategias de formación del profesorado, participación permanente de los padres, suministro de recursos básicos para el desarrollo del proyecto y apoyo permanente [...] El diseño del proyecto se basó en dos situaciones específicas: i) un desajuste entre el programa educativo vigente en las escuelas rurales de educación básica y las necesidades de las comunidades campesinas, provocando el abandono y el absentismo de las aulas y la emigración de las familias hacia los centros urbanos en busca de una mejor educación ii) La realidad económica del momento: en 1995 la cultura cafetera de Colombia atravesaba tiempos difíciles debido al mínimo histórico de los precios internacionales del café. Por otra parte, los cultivadores tenían serias dificultades para incorporar nuevas tecnologías y modelos de negocio a su sistema productivo que mejorasen su productividad y su nivel de ingresos, en parte debido a su bajo nivel de estudios. (VILLEGAS; MURCIA, 2004).*

Destaca-se que as diferentes instituições encontradas neste período revelam as dificuldades das iniciativas enfocadas em influenciar o preço internacional do café, devido à falta de compromisso dos países integrantes da Associação de Países Produtores de Café. De igual forma, foram retratadas diferentes estratégias e desenvolvimentos de tecnologias que propendiam a uma cafeicultura mais sustentável, tanto econômica quanto ambientalmente. Em

relação à legislação que aprovava a disponibilidade orçamentaria do FoNC, o Decreto 2290 de 1996, o 1754 de 1997 e o 228 de 1998, foi possível determinar um déficit orçamentário para os anos 1996 e 1998 e, contrariamente, o registro de superávit para o ano 1997. Este foi resultado dos ciclos dos preços internacionais do café que, para este período, apresentaram uma significativa melhoria entre 1996 e 1997 e, de forma contrária, para o período de anos entre 1997 e 1998, o preço apresenta uma queda, de forma semelhante ao ocorrido no período anterior, as normativas orçamentarias anteriormente apresentadas evidenciaram a continuidade do Fundo de Proteção e Recuperação do Meio Ambiente, estabelecido na análise do Caso 1.

Tabela 5 - Grau de intensidade das variáveis identificadas nas instituições analisadas no período entre 1996 e 1998

Variáveis		Nível de intensidade
A1	Desenvolvimento ou melhoramento tecnológico em um serviço, produto ou processo	2
A2	Infraestrutura científica e tecnológica	2
A3	Divulgação e transferência dos avanços tecnológicos	2
B1	Mercado nacional	2
B2	Mercado internacional	2
B3	Estratégias de diferenciação	3
C1	Estratégias de gestão e crescimento	3
C2	Assistência técnica	2
C3	Apoio à ampliação e/ou manutenção das lavouras	2
C4	Capacidade de gestão de empresários ou produtores	2
C5	Incentivo de práticas que gerem sustentabilidades econômica e ambiental	3

Fonte: A autora.

Por fim, tendo em conta a dinâmica do presente estudo e com base nas diferentes instituições achadas no presente Caso, são designados os índices de intensidade (Tabela 5), para cada variável explicativa definidas nas três dimensões abordadas (tecnológica, comercial e organizacional).

4. 4 Caso 4 - Período 1999 a 2001

Neste período, o preço internacional do café colombiano apresentou uma queda entre os anos 1999 e 2000; posteriormente, foi registrada uma queda ainda maior entre os anos 2000 e 2001. Constata-se, portanto, uma severa crise no setor cafeeiro colombiano em nível internacional, não só pelos baixos preços internacionais, mais também pelo menor desempenho da produção cafeeira colombiana, com apenas 9,1 milhões de sacos de 60 kg de café verde em 1999. Cifra fortemente contrastante com os níveis de produção obtidos a inícios da década de noventa- época na qual foram registradas quantidades de produção entre 14 e 16 milhões de sacos de 60 kg de café verde. Já nos anos 2000 e 2001 foi registrada uma recuperação na produção do café verde, apresentando valores próximos de 10 milhões de sacos de 60 kg para cada um dos anos mencionados.

Este contexto foi o preâmbulo ao surgimento de várias instituições no setor cafeeiro, que apresentavam como propósito fundamental fazer frente às crises do setor. É assim que no ano 2001 foi emitido o Decreto 1257/2001 que instituiu o *Programa Nacional de Reactivación Cafetera* (PRAN). Isto, devido à deterioração do mercado internacional, que afetou significativamente o desempenho produtivo do setor cafeeiro e, de forma consequente, a capacidade de pagamento das dívidas adquiridas pelos produtores e às limitações financeiras do FoNC que influenciaram na diminuição de programas e serviços que incluíam o crédito para a produção cafeeira.

O PRAN se estabeleceu com a finalidade de proporcionar benefícios aos pequenos e médios produtores, por meio da compra da carteira creditícia a favor da FNC, como administradora do FoNC, e a carteira a cargo da Central de Investimentos S.A. (CISA), transferida pelo Bancafé antes do dia 30 de abril do ano 2001. É necessário esclarecer que a CISA é uma entidade vinculada ao Ministério da Fazenda e crédito público (COLOMBIA, 2001a).

A instituição anteriormente assinalada, teve como antecedente o Decreto 967 e a Resolução 00405, instituições emitidas no 2000. O Decreto 967/2000 constituiu o *Programa Nacional de Reactivación Agropecuaria*. Este programa definiu como objetivo o fomento agropecuário por meio de diferentes atividades focadas à reativação do setor produtivo, como a compra da carteira creditícia

agropecuária, estabelecendo como público alvo os produtores de médio e pequeno portes. Os recursos destinados para este Programa foram administrados pelo Fundo para o Financiamento do Setor Agropecuário – FINAGRO (COLOMBIA, 2000). Por conseguinte, a Resolução 00405/2000 é regulamentaria do Decreto referido anteriormente.

Entre as normativas encontradas neste período, foi a Resolução número 00318 de 2001, por meio da qual eram determinadas as áreas de aplicação e as cifras destinadas para o apoio direto aos produtores de café, devido ao baixo preço internacional deste produto. Isto, levando em consideração as disposições do Decreto 2377 do ano 1997 e o Artigo 7 da Lei 101 de 1993, normativas analisadas nos Casos estudados anteriormente. A Resolução número 00318 de 2001 estabeleceu que:

(C3/C5) *El persistente deterioro de las cotizaciones internacionales del precio del café y su efecto sobre el ingreso del caficultor, causan graves repercusiones sobre el empleo y la estabilidad social de la población cafetera (COLOMBIA, 2001b).*

Os apoios diretos que estabeleceram esta normativa foram entregues no marco do Projeto *“Implantación y Operación Fondo de Comercialización de Productos Agropecuarios. Nivel Nacional”* e do subprojeto *“Implantación y Operación Fondo de Comercialización de Cosechas Cafeteras a Nivel Nacional”* (COLOMBIA, 2001b).

Da mesma forma, no ano 2001, com base no Decreto 647/2001, foram adotadas medidas com relação ao preço interno do café. Assim sendo, foi definida uma fórmula que se ajustava às flutuações do preço internacional e que tomava em conta a variação na taxa de câmbio. Dessa forma, o preço interno era calculado com base no preço de encerramento das posições relevantes do contrato “C” na Bolsa do Café, Cacau e Açúcar de Nova York, do anúncio da venda confirmada pela FNC e adicionado com o valor agregado ao grão produzido na Colômbia. Isto devido a que anteriormente esse valor era fixo.

De forma similar, neste caso de estudo, foram identificadas outras ações levadas a cabo pela FNC, tais como as descritas a seguir.

(C3) *Se dio una solución efectiva a la deuda de los caficultores mediante los programas de alivio y refinanciación cafetera 2000, y ante la falta de capital de trabajo de muchos*

caficultores, se puso en operación un sistema para compra por parte de la cosecha de cada productor con calificación A y B ante el sistema bancario con pago inmediato y entrega futura del café máximo en un año. Adicionalmente se está trabajando en el programa de compras para entrega futura a 3 años, exclusivamente para amortizar deudas cafeteras (GUTIÉRREZ, 1999, p. 6).

(C1/C3/C5) *Para garantizar un ingreso adecuado al caficultor, se puso en marcha un programa de reestructuración de la caficultura colombiana que busca hacerla más eficiente en todos los procesos, desde el caficultor y la finca pasando por la logística de exportación hasta los aspectos organizacionales. Igualmente, se acordó una política que busca disminuir al máximo los costos institucionales, para liberar recursos que permitan trasladar al precio interno el máximo del ingreso externo (GUTIÉRREZ, 1999, p. 6)*

Também se identificou a execução do programa “*Fortalecimiento del servicio de extensión*”, que visava a busca de benefícios para uma cafeicultura mais competitiva no novo século, nesse sentido, foram determinados como objetivos uma maior cobertura ao produtor, melhorar a atenção ao produtor e recuperar e manter a competitividade da cafeicultura colombiana. Este programa se encontrava baseado em duas estratégias, que faziam referência à prestação de um serviço de extensão personalizado e outro grupal (BARRENECHE; CARDONA, 1999).

(C2/C4) *La estrategia de Extensión Personalizada está dirigida a atender a diez mil caficultores, cada uno con más de 10 hectáreas, responsables del 40% de la producción nacional y sobre los cuales se pretende estructurar una caficultura empresarial. Para ello los extensionistas deben, mediante métodos individuales como la visita a Finca con periodicidad mensual, iniciar proyectos de Gestión en cada una de las fincas de estos propietarios, con una visión empresarial que controla variables como la edad, la densidad, la productividad y la calidad del café. Igualmente, se apoyan en algunas metodologías grupales y utilizan los medios de comunicación disponibles. La otra estrategia se refiere a un Servicio de Extensión Grupal que está dirigida a la mayor parte de la población cafetera del país conformada por pequeños y medianos productores, organizados por veredas, a quienes los extensionistas atienden mediante metodologías grupales para capacitarlos en tecnología y gestión individual, grupal y comunitaria (BARRENECHE; CARDONA, 1999).*

Dessa forma, a FNC pretendia fazer efetivo os incentivos para a renovação de cafezais velhos que diminuían a produtividade do setor cafeeiro no País. O Programa estava sendo afetado pelas dificuldades das finanças do FoNC, quase vendo interrompida sua atividade ao cabo de três anos de funcionamento. Não obstante a intervenção do governo, por meio da entrega de recursos do Orçamento da Nação, possibilitou a continuidade do programa (CONPES, 2001).

Neste ponto, é importante fazer referência à Lei 607 do ano 2000. Instituição que modificou o funcionamento e operação das unidades de Assistência Técnica Agropecuária e as regulamentou, sendo que o Ministério da Agricultura e Desenvolvimento Rural ficou estabelecida como a entidade que coordenaria os requisitos de cumprimento para a prestação deste serviço no País.

Dessa forma, no contexto de crise pelo que passava o setor cafeeiro, no período foi analisado o papel da forma tradicional da intervenção do mercado por parte dos países produtores, na Conferência Mundial do Café, realizada em Londres no ano 2001, no marco da Organização Internacional do Café. Nesta, foram apontadas estratégias dirigidas ao uso de instrumentos da gestão de risco baseados no mercado, para afrontar a variabilidade dos preços do café, a melhora dos sistemas de comercialização, o melhoramento da qualidade do produto, entre outras alternativas. Esses eram instrumentos vistos como mais adequados, em contraste, às estratégias concernentes à estabilização dos preços mediante mecanismos de cotas e margens de preços, tal e como se havia feito em concordância aos acordos internacionais do café no passado (JUNGUITO, 2001).

Nesse sentido, destaca-se que Associação de Países Produtores de Café, criada em 1993, com o fim de facilitar a coordenação internacional das políticas cafeeiras, buscando um equilíbrio entre a oferta e a demanda deste mercado foi efetiva até o ano 2000.

(B2) *A partir de 1998, cuando la oferta empezó a crecer y se percibió la dificultad de administración de ese sistema, varios países no cumplieron con la cuota acordada. Pero fue en el 2000 cuando la política se manifestó como un fracaso (SAES; NAKAZONE, 2003).*

Outro aspecto importante a mencionar referente tanto às estratégias de diferenciação quanto às práticas relacionadas com a sustentabilidade são as certificações que visam uma maior sustentabilidade da lavoura cafeeira e que, de forma simultânea, agregam valor ao produto pela forma diferenciada na sua produção e pela preocupação da conservação dos recursos naturais.

Nesse sentido, vale apontar que existem diferentes tipos de cafés especiais: os que se diferenciam por seu sabor e qualidade, os que se encontram certificados pela adoção de padrões voluntários e os que têm Denominações de Origem e indicações geográficas (ECHAVARRÍA et. al.; 2016). Sendo assim, este período foi especialmente representativo na implementação de diferentes estratégias para a produção de cafés especiais e na proteção da diferenciação do café colombiano.

Mostra disso foi o Programa Rainforest Alliance, iniciado no ano 2001 na Colômbia e apoiado pela FNC para a certificação das propriedades cafeeiras por meio da realização de práticas responsáveis junto ao meio ambiente (FNC, 2010).

Na mesma perspectiva, aponta-se que, além das tecnologias amigáveis com o meio ambiente desenvolvidas pelo CENICAFÉ, também eram adiantados estudos sobre a diversidade na zona cafeeira que propendiam para promoção de práticas conservacionistas atreladas simultaneamente às estratégias produtivas do grão com um enfoque sustentável (GÓMEZ, 2001).

(A1/C5) *Particularmente se destacan los estudios sobre la avifauna en las zonas cafeteras que ha servido para reconocer numerosas especies de aves tanto nativas como migratorias que se encuentran en las fincas cafeteras (GÓMEZ, 2001, p. 150).*

Nesta perspectiva, no ano 2001 o Governo Nacional impulsionou o estabelecimento de uma aliança estratégica entre o Cenicafé e outras instituições do âmbito ambiental, como o Instituto Von Humboldt e o Ministério do Ambiente, que também contou com a participação de algumas universidades locais. O objeto da aliança era o desenvolvimento de iniciativas para melhorar o conhecimento, manejo e uso da biodiversidade da zona cafeeira, para, dessa forma, contribuir com o aproveitamento comercial em um marco de

sustentabilidade. A referida aliança contou com o aporte de recursos financeiros por parte do Governo Nacional (CONPES, 2001).

Estudos desse tipo eram identificados como de grande importância no desenvolvimento de mercados alternativos e de um alto valor agregado para o café, como, por exemplo, o “café amigável com os pássaros”. De igual forma, neste período, também foi possível identificar atividades de fomento por parte da FNC na produção de cafés orgânicos no País, estimulando uma cafeicultura desde o enfoque da sustentabilidade e promovendo o cumprimento rigoroso das normas internacionais para a produção deste tipo de café (GÓMEZ, 2001).

Para Jorge Cárdenas Gutiérrez, Gerente General da FNC naquela época, neste período, o segmento de cafés de alta qualidade apresentavam um grande potencial de crescimento. Portanto, o café colombiano deveria manter os mais altos padrões de qualidade pelo que já era reconhecido no mercado internacional, mas ainda se apresentava como desafio sua maior inserção na produção de cafés especiais (os *gourmets*, os orgânicos, entre outros) (GUTIÉRREZ, 1999).

(B3) *Colombia fue el país pionero en el esfuerzo para diferenciar su café de otros orígenes, pero hoy, muchos países apuntan al mismo objetivo y quieren ser reconocidos por la calidad de su producto (GUTIÉRREZ, 1999, p. 5).*

Dessa forma, de acordo com Jorge Cárdenas Gutiérrez, para assumir este desafio o País contava com produtores capacitados, onde as condições do cultivo eram amplamente conhecidas e se contava ainda com instituições que haviam mostrado sua capacidade no manejo das diversas conjunturas do mercado cafeeiro (GUTIÉRREZ, 1999). Na Colômbia, no ano 2000, as vendas externas de cafés especiais representavam só 2% das exportações (ECHAVARRÍA et. al.; 2016).

Também é importante apontar a normativa 486 de 2000, da *Comisión de la Comunidad Andina*, na qual foram estabelecidos aspectos de grande relevância na regulamentação das Denominações de origem. A referida normativa determina os parâmetros para a proteção das denominações de origem. Fator de grande importância na agregação de valor para os produtos de origem agropecuária.

(B3) *Se entenderá por denominación de origen, una indicación geográfica constituida por la denominación de un país, de una región o de un lugar determinado, o constituida por una denominación que sin ser la de un país, una región o un lugar determinado se refiere a una zona geográfica determinada, utilizada para designar un producto originario de ellos y cuya calidad, reputación u otras características se deban exclusiva o esencialmente al medio geográfico en el cual se produce, incluidos los factores naturales y humanos (CAN, 2000).*

Com relação a esta temática, neste período, encontrou-se o certificado de registro, no ano 2001, da titularidade da Marca “Café de Colômbia” na OHIM (*Office for Harmonisation in the Internal Market*), autoridade responsável pelo registro das marcas comunitárias. Tal instituição protegia os direitos da propriedade intelectual nos Estados-Membros da União Europeia.

Adicionalmente, no que concerne à variável estratégias de diferenciação, foram encontradas instituições que visam pela exportação de um café de qualidade, aspecto diferenciador do café colombiano nos mercados internacionais. As referidas normativas são descritas a seguir.

O Decreto 2685 do ano 1999 e a resolução 4240 do ano 2000 são normativas referentes à legislação aduaneira, nas quais foram definidos aspectos importantes no manejo dos trâmites que devem ser realizados previamente à saída do café do País. Desta forma, o Decreto 2685/1999 no capítulo XIII, determina o controle ao transporte e a exportação de café. Entre as disposições que valem destacar, encontrou-se que a exportação de qualquer tipo de café só será feita ao fazer o pagamento da contribuição cafeeira ou realizando a retenção cafeeira, quando esta se encontre operando, isto, em concordância com a Lei 9, de 1991. Outros dos apartes que se tornam importante ressaltar, são os relacionados à preservação da qualidade do café exportado. O Artigo 341 definiu que só poderia ser exportado os cafés que atendiam os requerimentos de qualidade estabelecidos pelo Comité Nacional de Cafeeiros e que fossem verificados para seu cumprimento pela FNC. De igual forma, a Norma estabeleceu, no Artigo 347, que os requisitos para a exportação do café poderiam ser verificados tanto pela FNC quanto pelo Almacafé S.A.. No

que tange à resolução 4240, do ano 2000, esta Norma é regulamentada pela instituição anteriormente analisada.

Nessa concepção, aponta-se que o Almacafé desempenha funções delegadas pela FNC, sendo um importante agente na regulação de preços e estabilização do mercado interno do café, através da garantia de compra e do manejo do inventário. Almacafé presta diferentes serviços muito importantes nos processos de comercialização interna e externa do grão, como a revisão e o controle da qualidade do café de exportação, aspecto que já havia sido referido anteriormente. A parceria entre Almacafé e a FNC é regulamentada por meio da aquisição de compromissos contratuais.

Em relação a esse tema, neste período, foram encontradas várias certificações de nível internacional que corroboram com o compromisso e com a qualidade das organizações vinculadas ao setor cafeeiro. Quanto às certificações ISO (*International Standards organization*), no ano 2001, a entidade *Bureau Veritas Quality International – BVQi*, que é reconhecida pela Superintendência da Indústria e Comércio da Colômbia, outorgou à Almacafé duas certificações. A primeira foi outorgada pelo cumprimento dos requerimentos das normas NTC-ISO 9001:2000 sobre os Sistemas de Gestão da Qualidade Baseados em Processos e que definiu o alcance descrito a seguir: “qualificação, classificação e definição das características físicas e sensoriais do café ‘pergaminho’ de acordo com os requerimentos do cliente/mercado e do controle da qualidade final a todos os cafés de exportação”. A outra certificação é a ISO/IEC-17025, estabeleceu que os laboratórios de controle de qualidade da Almacafé eram competentes e geravam resultados válidos e confiáveis no nível nacional e internacionalmente.

Em referência ao mesmo tema, foram encontradas outras instituições muito importantes que propendem pela defesa e preservação da qualidade do café produzido e exportado. Nesse sentido, a Resolução 1 do ano 1999, expedida pelo Comité Nacional de Cafeeiros, definiu que o café torrado só poderia ser exportado de acordo com o cumprimento das características do café colombiano. Do mesmo modo, nesta instituição foram definidas outras regulamentações sobre disposições em termos de matéria sanitária, exigência de licença do exportador de café torrado, indicações para as embalagens e para o uso de logomarcas e da marca registrados pela FNC.

Adicionalmente no contexto internacional, a Resolução 406 do ano 2001, emitida pela Organização Internacional do Café, cria o Comité da Qualidade, o qual estaria encarregado de determinar os delineamentos com respeito à algumas temáticas, tais como: normas aplicáveis aos grãos de café defeituosos, verificação do cumprimento das normas adoptadas nos certificados de origem, estabelecimento das medidas em relação ao não cumprimento das normas, implementação de um programa de qualidade, entre outras questões. Aponta-se a participação da Colômbia como integrante do referido comité.

Outra instituição encontrada neste período é a Resolução 8, do ano 2000, emitida pela FNC. A referida normativa estabeleceu os Estatutos de Contratação que deveriam ser adotados pela FNC; estes delineamentos visavam reger as contratações feitas com os recursos do FoNC. Dava cumprimento a um dos compromissos contratuais adquiridos pela FNC no acordo assinado com o Governo Nacional para a administração dos recursos de origem parafiscal dirigidos ao setor cafeeiro.

(C1) Artículo 1. Del campo de aplicación. *La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, en su Oficina Central, en sus Comités Departamentales de Cafeteros y demás Dependencias en el país o en el exterior, solo sujetará para la contratación con recursos parafiscales cafeteros, a lo que se establece en esta Resolución, en concordancia con las normas legales y estatutarias, en particular con las establecidas en el Contrato de Administración del Fondo Nacional del Café suscrito el 12 de noviembre de 1997 y con las que para el efecto expida el Comité Nacional de Cafeteros. La Oficina Central comprende además al Programa de Investigación Científica - Cenicafé – Fábrica de Café Liofilizado, a las Inpecciones Cafeteras, y a las Oficinas en el Exterior.*

Dessa forma, a aplicação de referidos recursos deveriam cumprir os objetivos definidos nas normas que visavam impulsionar e fomentar uma cafeicultura eficiente, sustentável e competitiva.

No que tem a ver com a variável capacidade de gestão de empresários ou produtores, destaca-se o estabelecimento do programa de gestão empresarial incentivado desde o ano 2002, pela FNC, por meio do seu serviço de extensão e em parceria com outras instituições como o SENA, o Ministério de Agricultura e

Desenvolvimento Rural e a Sociedade de Agricultores da Colômbia. Entidades estas que desenvolveram o mencionado programa com o objetivo de “Fortalecer os valores humanos e a capacidade de gestão empresarial para o manejo eficiente da empresa cafeeira” (FNC, 2002a).

O Programa se encontrava conformado por dois níveis: i) um nível básico, donde se capacita os cafeicultores em aspectos empresariais, tais como, recursos da produção, utilização do planejamento como ferramenta administrativa, indicadores de rendimento e custos de produção; ii) e um nível mais avançado, onde se fazia maior aprofundamento na adoção de ferramentas administrativas e na elaboração de um plano de alternativas para a melhora de seus investimentos (FNC, 2002a).

Quanto à variável desenvolvimento ou melhoramento tecnológico, no presente caso de estudo, foi encontrado o desenvolvimento de uma variedade de café com resistência ao fungo do *roya*. No ano 2001, o Cenicafé desenvolveu a variedade de café Tabi, a qual se diferenciava da variedade ‘Colômbia’ pelo porte alto e, entre suas vantagens, se destacava pela baixa demanda no uso de agrotóxicos na lavoura de café.

Em contrapartida, na Colômbia, os cultivos de café se haviam visto afetados recorrentemente pela doença da broca, o que gerava significativos impactos econômicos e ambientais. Sendo assim, foram priorizados estudos sobre o genoma do café, e da broca e sobre alternativas de controle biológico para a referida doença. Consequentemente, foi empreendido o Projeto de pesquisa “*A joint initiative for sustainability of the Colombian coffee industry into the 21st century*”, pelo Cenicafé e pelas Universidades de Cornell e de Maryland, com o apoio financeiro do Governo Nacional e do Departamento da Agricultura dos Estados Unidos (CONPES, 2001).

Em que pese todas as iniciativas anteriormente descritas, destaca-se que no ano 2001, devido à crise do setor cafeeiro, a FNC encontrou-se na necessidade de suspender suas funções de estabilização do preço no mercado interno, devido à desapareção da contribuição cafeeira como resultado dos baixos preços internacionais, consequentemente, a variabilidade do preço interno aumentou ao mesmo nível do mercado mundial (BANCO MUNDIAL, 2002).

Em síntese, a crises do setor cafeeiro gerou uma fragilidade no panorama financeiro do FoNC. O déficit no orçamento do FoNC foi resultado, principalmente, dos baixos preços internacionais e, conseqüentemente, levou à diminuição do valor dos inventários do café (CONPES, 2001). Desta forma, neste período, retratou-se as diferentes medidas estabelecidas como respostas de amparo para o setor cafeeiro, as quais foram definidas pela FNC, pelo Governo Nacional, ou em ação conjunta pelas duas instituições. As referidas medidas estavam relacionadas principalmente com a política de comercialização interna e com o acesso dos produtores cafeeiros ao sistema crédito nacional.

Tabela 6 - Grau de intensidade das variáveis identificadas nas instituições analisadas no período entre 1999 e 2001

Variáveis		Nível de intensidade
A1	Desenvolvimento ou melhoramento tecnológico em um serviço, produto ou processo	2
A2	Infraestrutura científica e tecnológica	1
A3	Divulgação e transferência dos avanços tecnológicos	1
B1	Mercado nacional	2
B2	Mercado internacional	2
B3	Estratégias de diferenciação	3
C1	Estratégias de gestão e crescimento	2
C2	Assistência técnica	2
C3	Apoio à ampliação e/ou manutenção das lavouras	3
C4	Capacidade de gestão de empresários ou produtores	2
C5	Incentivo de práticas que gerem sustentabilidades econômica e ambiental	2

Fonte: A autora.

Por fim, tendo em conta a dinâmica do presente estudo e com base nas diferentes instituições achadas no presente Caso, são designados os índices de intensidade (Tabela 6), para cada variável explicativa definidas nas três dimensões abordadas (tecnológica, comercial e organizacional).

4.5 Caso 5 - Período 2002 a 2004

Entre os anos 2002 e 2003 o preço internacional do café apresentou níveis historicamente baixos, talvez, os mais baixos registrados em relação a

todos os períodos (Casos) de análises anteriores do presente estudo. Depois desta tendência de baixos preços apresentada a partir de 1997, o preço internacional do café colombiano começava a exibir uma leve melhoria entre os anos 2003 e 2004. No entanto, o desempenho da produção cafeeira colombiana, em relação ao período analisado (2002-2004), apresentava quantidades de produção constante com valores próximos de 11 milhões de sacos de 60 kg ao ano. Como já foi estabelecido anteriormente, estas circunstâncias geraram uma das piores crises do setor cafeeiro na história do grão, desde a ruptura do convênio de cotas no 1989.

Estas condições eram consequência do contínuo excesso de oferta do grão nos mercados internacionais e do detrimento no consumo, que geravam acumulação de inventários e estimulavam uma forte competição relacionada às origens do café, fator que se mostrava de maior importância neste cenário (VARANGIS et. al., 2003).

(B1/B2) *La actual crisis en los precios no es solamente parte de un fenómeno cíclico, sino también una consecuencia directa de la nueva estructura del mercado (...)* (VARANGIS et. al., 2003, p. 74).

Neste contexto, o apoio do Estado para o setor cafeeiro era fundamental. Neste período, o dia 2 de setembro do ano 2002, foi estabelecido um acordo entre a FNC e o Governo Nacional, que era definido como temporal e que pretendia minimizar os efeitos negativos da crise do setor. Nesse sentido, a Lei 812 de 2003 definiu o Plano Nacional de Desenvolvimento 2003-2006, determinando as estratégias e instrumentos por meio das quais foi materializado o referido acordo.

(A1/A2/A3/B1/B2/B3/C1/C2/C3/C4/C5) *a) Incentivos directos a la actividad cafetera; b) Programas de acceso al crédito y la continuación del Programa de Reactivación Agropecuaria (PRAN); c) financiación de programas de asistencia técnica e investigación científica; d) renovación de cafetales; e) Ajuste al marco legal de la Contribución Cafetera; f) programas de reconversión y desarrollo social y gestiones diplomáticas tendientes a buscar mejoras en los precios internacionales para beneficios de los caficultores* (FNC, 2002b, p. 9-10).

O setor cafeeiro havia contado desde sempre com o apoio Governamental e alguns dos instrumentos implementados no auxílio do setor já haviam feito uso das estratégias anteriormente mencionadas. Sendo assim, foram encontradas diferentes instituições que davam continuidade ao *Programa Nacional de Reactivación Cafetera* (PRAN). Várias normativas visavam a constante renovação do Programa, através da ampliação do prazo do seu funcionamento e dos termos inicialmente definidos. Dessa forma, foram encontradas a Resolução 91, de 2003, que determinava a extensão do Programa até o dia 31 de dezembro de 2003, a Resolução 279, do mesmo ano, que determinava a extensão do Programa até o dia 30 de junho de 2004, a Resolução 304, de 2004, que determinava a extensão do Programa até 31 de dezembro de 2004, entre outras instituições, em relação à mesma temática, emitidas pelo Ministério de Agricultura e Desenvolvimento Rural.

Resumindo, todas estas normativas se encontram relacionadas com o refinanciamento das dívidas dos cafeicultores em vários momentos.

Do mesmo modo, a compra da carteira do PRAN, que inicialmente cobria só a compra da carteira creditícia a favor da FNC e da CISA, ampliou-se pelo Decreto 931 de 2002 adicionalmente à compra da carteira cafeeira de diferentes intermediários financeiros, enquanto que esses cumpriram com as condições e requisitos definidos no decreto anteriormente mencionado.

Em relação à mesma temática, o Decreto 2795 de 2004, estabeleceu o Programa de Alívio à dívida cafeeira, o qual se encontra baseado em condições financeiras especiais oferecendo aos produtores cafeeiros condições favoráveis para o cumprimento oportuno das suas obrigações creditícias. A norma amparava a compra da carteira de produtores que se encontraram em dia, com relação às suas dívidas e de produtores que haviam deixado de cumprir com suas obrigações financeiras. Na execução do Programa, a normativa determinou a participação da FNC no registro e identificação dos produtores interessados em participar deste. No Decreto, definiu-se que a compra da carteira seria realizada uma única vez. As condições deste benefício apontavam baixas taxas de interesses, períodos de 10 anos para cancelar as obrigações e de 3 anos sem a geração de interesses financeiros. A principal diferença entre o Programa de Alívio à dívida cafeeira e o PRAN, era o público alvo: no primeiro, poderiam ter

acesso os grandes produtores cafeeiros, já o segundo estava dirigido para os médios e pequenos produtores.

No que tange ao apoio devido aos baixos preços, foi emitida a Resolução 89 de 2003, a qual determinava que, em conformidade com o acordo realizado pelo Governo Nacional e pela FNC no ano 2002, era instituído um 'Apoio' Governamental à Cafeicultura. Assim sendo, foram designados recursos e definidas as condições para o apoio direto aos produtores de café; esse incentivo foi manejado em função do preço internacional do grão e da taxa de câmbio, tendo em conta a disponibilidade fiscal da nação.

(B2/C1/C4) *Las compras de café objeto de apoyos directos con la producción de café registrada en el Sistema de Información de la Federación Nacional de Cafeteros, para el período comprendido entre octubre de 2001 a diciembre de 2003, ascendieron a 26,1 millones de sacos de 60 kilos de café verde, frente a una producción registrada de 27,2 millones de sacos (FNC, 2003, p. 14-15).*

No sentido do financiamento para os cafeicultores via FNC, também empreendeu-se no ano 2002 um programa administrado pela Bolsa Nacional Agropecuária-BNA, dirigido a venda futura da produção cafeeira. No ano 2003, o balanço rendeu um total de 666 contratos realizados.

(C3) *A juicio de los directivos de la BNA, ésta es una cifra exitosa teniendo en cuenta la novedad del producto y la disponibilidad de liquidar a un precio futuro que genera incertidumbre en el productor. De esta manera, se comienza a involucrar al productor en los modernos instrumentos de la Bolsa (CONPES, 2004, p. 8).*

Simultaneamente à implementação destas estratégias, algumas das quais davam respostas só no curto prazo em relação as medidas de sustentação de preços e de alívio das dívidas, foram implementadas estratégias que visavam a execução de projetos no longo prazo, no sentido de diversificar os cultivos, renovar as plantações cafeieras, melhorar a comercialização e qualidade do café de exportação, fazer pesquisas científicas e a realização de alianças estratégicas.

Neste período, realizou-se a estruturação do programa para a produção de cafés especiais, a partir do ano 2002, com aspectos relacionados com a origem, a sustentabilidade e as condições especiais da sua preparação.

(B3) *Con recursos del gobierno nacional por cerca de \$2 mil millones, se adelantaron labores de posicionamiento de los cafés especiales a través de ferias especializadas en el segmento y la cofinanciación de las inversiones en infraestructura productiva y habitacional necesaria para la certificación del café (FNC, 2014b, p. 27).*

É importante destacar ainda que alguns programas de certificação adotados na Colômbia para a produção de cafés sustentáveis, tais como, RAINFOREST ALLIANCE, USDA ORGANIC, FAIRT TRADE e NESPRESSO AAA foram realizados.

Vale fazer especial menção ao Programa Nespresso AAA que foi implementado desde o ano 2003 na Colômbia. Tal Programa é produto de uma aliança entre a FNC e Nestle S.A. que visava a produção de café de alta qualidade, em um marco de sustentabilidade.

(B3/C1/C5) *Nespresso es una marca comercial de Nestlé cuyos productos están basados en un sistema patentado de cápsulas individuales que contienen café molido de alta calidad y máquinas específicas para la preparación del café a partir del contenido de la cápsula. Tradicionalmente, en el mercado del café se conocen los mejores cafés como tipo AA, así que la denominación AAA hace referencia a cafés especiales de la más alta calidad. Esto ha impuesto la necesidad de satisfacer requisitos muy específicos de aprovisionamiento, lo que ha conllevado cambios en la forma como se gestiona la cadena de provisión para implementar una visión a largo plazo, que incluye vínculos directos con los productores. El programa Nespresso AAA de Calidad Sostenible ha sido la respuesta estratégica de Nestlé a esta necesidad del mercado (FAO, 2013).*

Entre outros acordos de cooperação encontrados, viu-se que com recursos provenientes da Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional - USAID; a organização ACDI/VOCA, a Associação Americana de Cafés Especiais (SCAA) e a FNC executaram a primeira fase (2003-2005) do Programa de Cafés Especiais, o qual apresentava como objetivo a maior

produção desses tipos de cafés, por meio de investimentos em renovação de cafezais, infraestrutura nas atividades de beneficiamento do café, segurança alimentar e o melhoramento da qualidade de vida dos produtores. O Programa visou ser executado só em algumas regiões do país (FNC, 2005).

Nessa perspectiva, destaca-se a realização anual, desde 2002, do concurso especializado denominado “*Taza de la excelencia*”, uma atividade que forma parte das estratégias de diferenciação e valor agregado da FNC, que visa a promoção dos cafés dos mais altos padrões de qualidade e sua visibilidade ante o compradores internacionais.

Destaca-se que, ainda no ano 2003, foi desenvolvido um convênio entre a FNC, a *Federación Nacional de Cultivadores de Cereales y Leguminosas-FENALCE* e o *Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo-CIMMYT*, com o apoio do Ministério de Agricultura e Desenvolvimento Rural, o qual estava dirigido à diversificação nas explorações cafeeiras. Dessa forma, era promovida a semeadura de culturas como o milho e o feijão nos cafezais renovados. O cafeicultor recebia um incentivo econômico ao se aderir ao referido Programa, que tinha como propósito a diversificação e o incremento dos seus investimentos (FNC, 2003).

(C1/C3/C5) *Si bien, el objetivo inicial era sembrar 15.000 Hectáreas de maíz intercaladas entre los cafetales renovados, los 43.856 caficultores participantes en dicho programa alcanzaron las 29.405 hectáreas, es decir un 96% más de lo esperado. Es importante resaltar que, en promedio, se lograron productividades de 3,4 toneladas por hectárea, cuando el promedio nacional está en 1,7 toneladas, es decir, en el área cafetera se duplicó la productividad promedio que reporta el país en ese cultivo (FNC, 2003, p. 19).*

É importante apontar que neste mesmo ano, como consequência da recuperação dos preços internacionais do café, houve uma recuperação nas finanças do FoNC, exibindo uma tendência positiva e um resultado de superávit nas operações deste (FNC, 2003).

Referente a esse ponto, a Lei 788 de 2002 redefiniu a contribuição financeira, sendo incrementado seu valor para seis centavos de dólar (US\$0.06) por cada libra de café exportado, desta forma, a aplicação desta Lei, entre outras

estratégias, visava a estabilização financeira do FoNC, na busca da reativação deste instrumento da política cafeeira.

De igual natureza, a Lei 863 de 2003 decretou que 16% da contribuição cafeeira teria destinação específica para a implementação de programas, tais como, capacitação em desenvolvimento cooperativo, gestão empresarial, Programa Escola e Café, reflorestamento, saneamento básico, entre outros programas relacionados com o benefício da comunidade, no marco da atividade missionária da FNC. A mencionada atividade missionária fazia referência ao desenvolvimento de obras e serviços que gerariam benesses para a comunidade cafeeira.

Já com a recuperação das finanças do FoNC no ano 2003 foi possível financiar o funcionamento do Serviço de Extensão e parte das atividades de pesquisa científica e transferência tecnológica do Cenicafé. De igual forma, também foi possível atingir outros Programas como o PRAN, a renovação de cafezais, de maneira geral, programas dirigidos à obtenção de melhores níveis de competitividade da atividade cafeeira no país (FNC, 2003) etc. Entretanto, para o ano 2002, vale dizer que o Governo Nacional, adicionalmente, havia financiado o Serviço de Extensão e 50% dos custos de financiamento do Cenicafé (FNC, 2002b). Neste cenário, vale ainda destacar que para o ano 2003, foi iniciado o Programa de Pesquisa do Genoma do Café com o apoio do Governo Nacional.

Adicionalmente, salienta-se algumas normativas encontradas referente ao serviço de assistência técnica. O Decreto 3199, emitido no ano 2002, regulamentava a Lei 607/2000, normativa referente ao serviço de assistência técnica rural e que foi estudada no período anterior. Vale destacar que o Decreto 3199/2002, determinou em seu primeiro Artigo que esse serviço seria prestado no País, a través da participação de entidades de natureza pública, privada ou mista. De igual forma, foi criada a Resolução 00020 de 2003, que estabeleceu os requisitos para a certificação das entidades prestadoras do mencionado serviço.

No concernente à proteção da propriedade intelectual, o qual é um assunto estratégico, no ano 2003, foi criada na FNC a Direção Geral para sua gestão. Desta forma, foram adotadas as políticas dirigidas à criação e uso das vantagens competitivas para o setor cafeeiro, derivadas dos usos da marca ou

de desenvolvimentos tecnológicos (FNC, 2003). Neste sentido, destaca-se, que para esse período, foram encontradas três patentes desenvolvidas pela FNC, tais como, *herramientas de accionamiento manual para la recolección de café (2003)*, *desgranador de frutos de café de accionamiento manual (2004)* e *desgranador mecánico de frutos de café (2004)*. Tecnologias relacionadas com a busca da produtividade na etapa da colheita do café.

Com referência ao consumo interno do café, esse apresentou de forma constante uma tendência baixa na Colômbia. Dessa forma, no ano 2003 foi empreendida uma estratégia, pela FNC e a indústria torrefatora nacional, para a promoção e incremento dos índices de consumo interno (FNC, 2003).

No contexto internacional uma importante instituição a ser mencionada é o convênio Internacional do Café, o qual foi renovado no ano 2001, mas foi só neste período que o Congresso Colombiano emitiu a normativa que aprovava o referido acordo. Deste modo, foi a Lei 798 de 2003 que aprovou o Convênio Internacional do Café de 2001. As principais modificações do acordo encontravam-se relacionadas com o estabelecimento de uma maior participação do setor privado, através da criação de uma Junta Consultiva e da Conferência Cafeteira Mundial.

(B2) *El nuevo texto recoge en sus artículos 21 y 22 estos nuevos organismos, que permitirán el análisis en profundidad de muchos temas que requieren la atención del sector privado, de las autoridades gubernamentales, de otras organizaciones internacionales y, aun, de la comunidad científica. Entre estos temas se mencionaron asuntos como el desarrollo sostenible, las barreras proteccionistas, las actividades promocionales y la mejora de la calidad. Como organizador de la primera gran Conferencia Cafetera Mundial fue designado el doctor Jorge Cárdenas Gutiérrez, gerente general de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. Consideramos que éste es un reconocimiento de la comunidad cafetera internacional a la seriedad con que el país ha manejado la diplomacia en este frente durante varias décadas. Este importante evento tuvo lugar en el mes de mayo de 2001 en Londres, con la participación de alrededor de 300 personas provenientes de los sectores público, privado y académico, quienes representaron más de 65 países (COLOMBIA, 2003).*

Além do mais, entre os objetivos do referido acordo se destacam: a promoção da cooperação internacional em questões cafeeiras, o fomento do

consumo e a qualidade do café, impulsionar a economia cafeeira sustentável, entre outras diretrizes que determinavam o enfoque essencialmente administrativo do acordo (COLOMBIA, 2003). Neste sentido, é relevante considerar algumas das normativas mais importantes no contexto internacional do setor cafeeiro e que foram proferidas pela Organização Internacional do Café.

No ano 2002 foi emitida a resolução 407/2002 pela Organização Internacional do Café, a qual visava a aplicação do Programa de Melhora da Qualidade do grão. A emissão dessa instituição teve como antecedente o Comité de Qualidade, estabelecido no ano 2001 através da Resolução 406/2001. Em sequência, a Resolução 407/2002 estabeleceu normas ótimas para o café de exportação, dispondo algumas restrições, para os membros exportadores da organização, na exportação de grãos defeituosos (OIC, 2002a).

O programa apontava a geração de usos alternativos para o café estabelecido como de baixa qualidade de acordo aos padrões definidos pela resolução 407/2002. Desta forma, propendia pela melhora no equilíbrio entre a oferta e a demanda no mercado cafeeiro, provocando a demanda mediante o abastecimento de um melhor nível de qualidade e tirando do mercado os cafés classificados como de qualidade inferior (OIC, 2002a).

(B2/B3/C1/C5) *A largo plazo el Programa puede verse como un instrumento importante para estimular el aumento en la demanda de café, dado que hay cada vez más pruebas de la correlación que existe entre el deterioro de la calidad en la mezclas y el estancamiento o descenso de la producción, y de que el precio es un factor menos importante (OIC, 2002a).*

(B3/C1) *El programa comprendía una primera etapa, que comenzaba el 1º de octubre de 2002. Se presentó al Consejo en septiembre de 2003 una evaluación del Programa, los avances realizados por éste, sus costos y sus repercusiones en la calidad y en los precios (OIC, 2002b).*

O funcionamento do referido Programa foi examinado e com base a propostas apresentadas pelos membros da organização, foi aprimorada a normativa 407/2002. Neste sentido, a Organização Internacional do Café emitiu a Resolução 420 de 2004; esta normativa apontou para os membros

exportadores a necessidade de elaborar e aplicar medidas a nível nacional com o objetivo de incrementar ao máximo a qualidade do café produzido.

Em coerência com a temática anteriormente abordada, no contexto nacional foi emitida a Resolução 5 no ano 2002, por meio da qual o Comité Nacional de Cafeeiros definiu as normas mínimas para garantir a qualidade do café de exportação. Esta Resolução foi emitida em conformidade com o Artigo 23 da Lei 9 de 1991, instituição estudada no Caso 1, que facultava ao Comité Nacional de Cafeeiros o estabelecimento das referidas normas e à FNC como encarregada na verificação do cumprimento destas medidas.

De forma similar foi emitida a Resolução 3 de 2002, pela qual o Comité Nacional de Cafeeiros estabeleceu as normas e critérios para a inscrição no Registro de Exportadores de Café. Isto, exigia que todo exportador deveria se registrar com a finalidade de determinar seu cumprimento com as normas de qualidade, entre outros requisitos. Em relação a esse ponto, a normativa que regulamentava os lineamentos para a realização do registro era a Resolução 0355 emitida no ano de 2002 pelo Ministério de Comércio Exterior. O intuito do Registro de Exportadores de Café era assegurar o cumprimento das normas de qualidade antes da sua exportação, por meio, do controle feito pela FNC, além, de assegurar o cumprimento de outros regulamentos como o pagamento da contribuição cafeeira.

No mesmo sentido, a Resolução 1 de 2002, definiu os requisitos para a inscrição das unidades de beneficiamento de café e das torrefadoras nacionais ante a FNC; isso era feito com o propósito de contar com um registro atualizado de todos os estabelecimentos que faziam parte das operações do processo produtivo do café, o qual permitiria a geração de informação estatística confiável.

Vale destacar que este período já oferecia um significativo balanço positivo para a Colômbia, no referente as estratégias focadas na produção de café com altos padrões de qualidade. No ano 2002 a Colômbia exportou 1.288.000 sacos de cafés especiais, o qual já representava uma boa cifra para o País, principalmente ao compará-la com o Brasil que, no mesmo período de tempo, exportou só 200.000 sacos de cafés especiais (FNC, 2002b).

Isto devido ao fato de que as estratégias de comercialização do café brasileiro não visavam a valorização do grão de qualidade, já que apontavam só para a obtenção de quantidade. Consequentemente, neste período, constata-se

a mudança do Brasil para estratégias baseadas em qualidade, por meio da capacitação em todas as regiões produtoras para a introdução de tecnologias que promoviam melhores práticas na lavoura cafeeira (SAES; NAKAZONE, 2003).

Outro aspecto relevante que vale destacar, neste período, foi a mudança do Gerente da FNC. No LX Congresso Nacional de Cafeeiros, realizado em dezembro de 2001, foi eleito o novo Gerente, dessa forma, Gabriel Silva Luján assumiu o cargo em julho do ano 2002. Vale lembrar que Jorge Cárdenas Gutiérrez foi o Gerente General da FNC entre os anos 1983 e 2002. (FNC, 2002b).

Em síntese, salienta-se que algumas das instituições analisadas neste Caso, foram emitidas no contexto da crise pela qual passava o setor cafeeiro, como resposta mitigadora ao impacto negativo nas variáveis sociais e econômicas sofridas pelo setor, o que conseqüentemente, gerava um impacto negativo na qualidade do café comercializado nos mercados. Circunstâncias estas que influenciavam no menor consumo desta bebida (FNC, 2002b). Não obstante, a recuperação do preço internacional do café para o ano 2003, deu passo a um cenário diferente, que permitiu o empreendimento de vários programas e projetos em benefício de uma cafeicultura mais sustentável e competitiva.

Tabela 7 - Grau de intensidade das variáveis identificadas nas instituições analisadas no período entre 2002 e 2004

Variáveis		Nível de intensidade
A1	Desenvolvimento ou melhoramento tecnológico em um serviço, produto ou processo	3
A2	Infraestrutura científica e tecnológica	2
A3	Divulgação e transferência dos avanços tecnológicos	2
B1	Mercado nacional	3
B2	Mercado internacional	3
B3	Estratégias de diferenciação	3
C1	Estratégias de gestão e crescimento	3
C2	Assistência técnica	3
C3	Apoio à ampliação e/ou manutenção das lavouras	3
C4	Capacidade de gestão de empresários ou produtores	2
C5	Incentivo de práticas que gerem sustentabilidades econômica e ambiental	3

Fonte: A autora.

Por fim, tendo em conta a dinâmica do presente estudo e com base nas diferentes instituições achadas no presente Caso, são designados os índices de intensidade (Tabela 7), para cada variável explicativa definidas nas três dimensões abordadas (tecnológica, comercial e organizacional).

4. 6 Caso 6 - Período 2005 a 2007

O panorama do preço internacional do café havia começado a melhorar, desde o nível mais baixo alcançado no ano 2003, apresentando uma tendência crescente para o período de anos analisados no presente Caso. De forma similar, a variável produção mostrava-se com bons índices, com uma tendência de níveis incrementais. Assim, no ano 2005, foram produzidos aproximadamente 11 milhões de sacos de 60 kg de café verde, já nos anos 2006 e 2007 foi registrada uma produção que apresentava valores próximos de 12 milhões de sacos de 60 kg para cada um dos anos mencionados.

A liderança da FNC e o apoio do Governo Nacional foram fundamentais para que o setor cafeeiro afrontasse a anterior crise cafeeira em muito melhor condição, quando em comparação com outros países, ainda conservando e aprimorando os índices de produção (FNC, 2006).

(B2/C1/C3/C5) *Dentro de las razones que explican el excelente comportamiento de la producción de Café de Colombia vale la pena destacar el Programa de Competitividad de la Caficultura, a través del cual se han renovado más de 281 mil hectáreas de cafetales tecnificados desde 2001, es decir cerca de la tercera parte del área cafetera actual, generándose un crecimiento de 24% en la productividad agronómica del cultivo en los últimos siete años (FNC, 2007a, p. 19-20)*

Nesse sentido, em julho do ano 2006 foram renovados por outros dez anos os termos estabelecidos no contrato realizado entre a FNC e o Governo Nacional. Esse instrumento, como já foi apontado anteriormente, significava um importante instrumento da política cafeeira colombiana. O referido compromisso contratual facultava à FNC o direito de aprovar e definir o orçamento anual a cargo do FoNC.

Nessa perspectiva, destaca-se, neste período, diferentes fatores que beneficiaram ao FoNC, entre os quais se encontravam o incremento do preço internacional do grão, a revalorização da moeda colombiana e o apoio constante do Governo Nacional.

(A1/A2/A3/B1/B2/B3/C1/C2/C3/C4/C5) *El ingreso más representativo del FoNC proviene de las ventas del café en el país y en el exterior, que representaron el 78% de los ingresos del Fondo. Por su parte, la contribución cafetera representó el 13% de los ingresos. Entre los principales egresos del FoNC se encuentran: la compra de la cosecha, los gastos de operación y los programas de apoyo al caficultor, los cuales representaron en el 2005 el 77% del total de los gastos, frente al 74% en el 2004 (FNC, 2005, p. 51)*

Nessa acepção, neste período, também foi encontrada a edição renovada, que entrou em vigência no ano 2007, dos Estatutos da FNC, onde se definiam aspectos fundamentais do funcionamento desta importante instituição do setor cafeeiro colombiano, tais como, organização e objeto da FNC, associados, órgãos da FNC, Congresso Nacional de Cafeeiros, Comité Nacional de Cafeeiros, Comité Diretivo, Gerencia Geral, orçamento, fiscalização, entre outros. No Quadro a seguir, é descrito o objeto principal da FNC.

(C1) *ARTÍCULO 1. La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia es una institución de carácter gremial, integrada por los productores de café del país que acrediten dicha condición con la cédula cafetera y cumplan las formalidades que determinen el Congreso Nacional de Cafeteros, el Comité Directivo y los presentes Estatutos; tiene por objeto orientar, organizar, fomentar y regular la caficultura colombiana procurando el bienestar del caficultor a través de mecanismos de colaboración, participación y fomento de carácter económico, científico, tecnológico, industrial y comercial, buscando mantener el carácter de capital social estratégico de la caficultura colombiana (FNC, 2007b, p. 7).*

Com relação aos produtores de café associados à FNC, os quais são definidos nos Estatutos como Federados, a mencionada normativa estabeleceu que são reconhecidos como parte do grêmio cafeeiro, uma vez que obtiveram a “carteirinha de identificação cafeeira” proporcionada pela FNC.

(C1) *ARTÍCULO 6. Son federados los productores de café que obtengan la cédula cafetera expedida por el respectivo Comité Departamental de Cafeteros, según la ubicación de la plantación, o por la Gerencia de la Federación si en el Departamento no hubiere Comité Departamental (FNC, 2007b, p. 14).*

Desta forma, a “carteirinha cafeeira” era e ainda é um importante instrumento de identificação dos cafeicultores associados à FNC, o que lhes permite o acesso com maior facilidade aos diferentes Programas e Projetos empreendidos pela FNC e apoiados pelo Governo Nacional.

Esta carteirinha de identificação cafeeira vem funcionando na Colômbia desde 1932. Destaca-se que no período correspondente ao presente Caso o referido instrumento evoluiu em benefício do seu público alvo.

(A1/C1/C4) *La Federación Nacional de Cafeteros y Megabanco pusieron en marcha, el 31 de marzo de 2006, un programa para ofrecer a todos los caficultores colombianos una Cédula Cafetera Inteligente, que les permitirá reducir sustancialmente el uso de dinero en efectivo y podrán utilizar como un monedero electrónico recargable. La tarjeta inteligente, la primera de este tipo que se activa en el país en alianza con el sector financiero, reemplazará la tradicional Cédula Cafetera que vienen utilizando desde hace años los de café en algunas gestiones gremiales. La tarjeta inteligente contará con una banda magnética, similar a la de cualquier tarjeta débito o crédito, y un chip electrónico que funcionará como monedero, que les dará a los caficultores la posibilidad de recargar todo o parte del dinero que vayan a recibir por la venta del café que realicen al Fondo Nacional del Café, para luego retirarlo, cuando lo necesiten, por medio de los cajeros automáticos que integren la red o para realizar compras en los establecimientos comerciales afiliados a la red (FNC, 2006, p. 41).*

Dessa forma, o objetivo era fazer da carteirinha de identidade cafeeira um cartão transacional, que visava solucionar o problema das transações dos cafeicultores e a falta de eventuais bancas em muitas zonas rurais da Colômbia (FNC, 2006).

Por outro lado, de forma similar a outros períodos, neste, foram encontrados diversos programas que propendiam ao aumento da produtividade

e da sustentabilidade do setor cafeeiro. Nessa perspectiva, o “Programa Modelos Inovadores: Jovens cafeicultores”, empreendido no ano 2006, visava gerar mecanismos por meio dos quais os jovens tivessem acesso à terra, ao capital e às tecnologias necessárias na conformação das Unidades Cafeeiras Empresariais (UCAE). A normativa que apoiava esta iniciativa era a Resolução 2338 do ano 2006, a qual foi emitida pelo Ministério de Fazenda e Crédito Público, e respaldava a dívida contraída com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), por meio da outorga da respectiva garantia, para a execução de dito Programa.

(C3/C5) *Con recursos de un empréstito del Banco Interamericano de Desarrollo desde 2007 se ejecuta el proyecto “Modelos Innovadores e Intervención para el Sector Cafetero” con el cual se busca hacer propietarios de empresas cafeteras a jóvenes cafeteros, en una estrategia encaminada al relevo generacional y el fomento a la propiedad de la tierra (FNC, 2007a, p. 5).*

No primeiro semestre do ano 2006 foram feitas negociações com as entidades participantes do Programa e foram elaborados os respectivos contratos. Ao ser definido o marco contratual, no dia 11 de julho de 2006 foi assinado o crédito com o BID (FNC, 2006).

No mesmo sentido, no ano 2007, foi implementado pela FNC, com Apoio do Ministério de Agricultura e Desenvolvimento Rural, o *Programa de Renovación de Cafetales Envejecidos Permanencia, Sostenibilidad y Futuro (PSF)*. O Programa estava dirigido a pequenos cafeicultores e visava promover a renovação dos cafezais, por meio do acesso ao crédito, o que contava com um Incentivo de Capitalização Rural (ICR) de 40%, o qual significava que com o subsídio governamental, outorgado através de FINAGRO, o valor do crédito tenderia a diminuir em referida percentagem. A normativa que determinou as condições para o mencionado Programa foi a Circular Regulamentaria P-49 de 2007 que estabeleceu a Normativa Geral do ICR, emitida pela Comissão Nacional de Crédito Agropecuário (CNCA). Do mesmo modo, as Resoluções 9 e 12, do ano 2006, assinadas pela CNCA foram as instituições que determinaram a aprovação dos recursos financeiros e as condições de operação do ICR. Esse

tipo de incentivo formou parte dos apoios diretos proporcionados pelo Governo Nacional à cafeicultura colombiana.

(C3/C5) *Teniendo en cuenta que cerca del 46% de las áreas sembradas en café se encuentran envejecidas, la FNC con el apoyo del Gobierno Nacional, diseñó el Programa de Reconversión Productiva y Social de la Caficultura, el cual busca apoyar la renovación de 300 mil hectáreas de cafetales envejecidos, a razón de 60 mil cada año, en un período de cinco años contados a partir de 2008. Este programa se ejecutará a través del otorgamiento de créditos bajo la modalidad de ICR e implicará inversiones por más de \$1,78 billones, de los cuales el Gobierno Nacional ha ofrecido \$540 mil millones, equivalentes a \$108 mil millones por año de ejecución (FNC, 2007a, p. 22)*

Com relação ao mesmo tema, neste Caso, vale mencionar a Lei 1133 do ano 2007, mediante a qual foi criado o Programa “Agro, Ingreso Seguro -AIS”, o qual apontava a ações para promover a produtividade e competitividade do setor agropecuário nacional por meio de incentivos à produtividade, apoio ao crédito (com linhas de crédito via ICR) e à comercialização. Para o desenvolvimento deste Programa, a mesma Lei criou o Comité Intersectorial, que tinha como fim assessorar ao Ministério de Agricultura e Desenvolvimento Rural na implementação dos mecanismos de planejamento, seguimento e monitoramento da execução do Programa. Assim sendo, é relevante apontar que o gerente da FNC formava parte do mencionado Comité.

Do Mesmo modo, no ano 2006, destaca-se a gestão da FNC na constituição de uma cultura da administração do risco derivado das flutuações dos preços, isso, com o fim de garantir níveis de preços que assegurassem o cobrimento dos custos dos produtores e a sustentabilidade do FoNC (FNC, 2006).

No que se refere à sustentabilidade econômica e ambiental, verificou-se, no ano 2005, a realização de um convênio entre a FNC e a Rede de Solidariedade Social, com o fim de implementar políticas de segurança alimentar mediante o incentivo à produção de alimentos, com a implementação de projetos de autoconsumo e de geração de investimentos adicionais para os pequenos cafeicultores (FNC, 2005).

No contexto internacional, foi renovado, no ano 2007, o convênio Internacional do Café. Por meio do acordo se esperava na gestão de uma organização mais eficiente e relevante, desenvolvendo um papel saliente na consecução de financiamento para a elaboração de projetos, a produção e divulgação de estudos e informação, a promoção e ampliação do mercado do café baseado em fundamentos de qualidade e inocuidade do grão, a promoção da cooperação internacional em questões cafeeiras, isso, em um marco de apoio à sustentabilidade do setor cafeeiro no longo prazo. A duração desse novo acordo visava um prazo de dez anos, de forma contrária à duração de anteriores acordos, que eram de seis anos. A normativa que amparou a implementação do acordo no País foi o Decreto 4298 de 2008.

Nesse contexto, é importante fazer referência ao Tratado de Livre Comércio entre a Colômbia e os Estados Unidos, cujas negociações fecharam no ano 2006, no mês de fevereiro. Dessa forma, a partir da entrada em vigência do Tratado a maioria de produtos do café e o próprio café não pagariam impostos (FNC, 2006).

(B2) *La manifestación de los intereses cafeteros en el TLC desde el principio de la negociación y la participación constructiva en el proceso le significaron al gremio cafetero resultados muy positivos en las áreas de acceso a mercados, reglas de origen, controles de calidad, contribución cafetera y protección del nombre Colombia para café. El TLC le traerá grandes beneficios a los caficultores de Colombia. En primer lugar, certidumbre jurídica a las relaciones comerciales cafeteras de Colombia con los Estados Unidos, gracias a que se consolidará el acceso libre sin aranceles que hasta el año 2006 habían tenido el café verde, tostado y soluble en el mercado americano. En segundo lugar, se preservan dos principios claves para la competitividad de la caficultura colombiana: la parafiscalidad cafetera y los controles de calidad al café de exportación (FNC, 2006, p. 15).*

Destaca-se que a FNC e seu operador logístico de comércio exterior, Almacafé, assinaram um Convênio com o Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) referente ao controle fitossanitário nas importações de café pelo país. Neste sentido, a normativa alusiva ao dito Convênio foi a Resolução 293 de 2007, emitida pelo ICA, e que fazia referência às medidas fitossanitárias

adotadas para a prevenção do ingresso na Colômbia de pragas que pudessem causar algum prejuízo à indústria cafeeira.

No que tange às estratégias de diferenciação, neste período, foram adiantadas várias atividades a ter em conta. O Código Comum para a Comunidade Cafeeira (4C) foi uma iniciativa cuja etapa de implementação começou no ano 2007, representando naquela época 50% da oferta e 65% da demanda mundial do café (FNC, 2007a). A iniciativa foi construída a partir da análise comparativa dos padrões das diversas ações de sustentabilidade no mundo. A Iniciativa 4C era uma linha de base que contribuía a preparação dos cafeicultores para o cumprimento de códigos mais exigentes, tais como, *Rainforest Alliance* ou *Utz Kappch*.

(B3/C1/C5) *El año 2007 puede considerarse como aquel en el cual el “Código de Conducta 4C” pasó de la teoría a la práctica, para lo cual se abrieron las oficinas de la Iniciativa 4C en Alemania. El proyecto que busca mejorar el bienestar de los productores y al mismo tiempo satisfacer a los consumidores interesados en cafés certificados, cuenta con la participación de importantes países productores como Brasil, Vietnam, Colombia, Guatemala, Uganda, Kenya, Costa Rica y México, quienes han efectuado procesos de verificación bajo la Iniciativa 4C. En cuanto a la demanda, la Iniciativa cuenta con la participación de jugadores claves del mercado del café como Nestle, Sara Lee, Kraft, Tchibo, entre otros (FNC, 2007a, p. 16).*

Tendo em conta que as Denominações de Origem e as Indicações Geográficas são um tema estratégico a ser abordado na definição de estratégias de diferenciação de produtos de origem agropecuário, salienta-se, que no presente Caso, foram adiantadas várias atividades, a cargo da FNC, delineadas pelo mencionado objetivo estratégico de proteção e consolidação do produto mercado mundial.

Nesse sentido, o café colombiano obteve o reconhecimento de Denominação de Origem no ano 2005, pela Superintendência de Indústria e Comércio e pela União Europeia. Ressaltando que a Denominação de Origem “*Café de Colombia*” foi a primeira dada na União Europeia para um produto não Europeu, cuja solicitação de reconhecimento também foi feita por um país não

membro, e a primeira para um produto nacional em obter o mencionado reconhecimento sob amparo das Leis colombianas (FNC, 2006).

Estas decisões eram respaldadas pelas normativas descritas a seguir: a Resolução número 4819, do ano 2005, emitida pela Superintendência de Indústria e Comércio reconheceu a Denominação de Origem “*Café de Colombia*”, tendo como base o Decreto 3081 do ano 2005 e fundamentando sua decisão no Capítulo I do Título XII da normativa 486 da Comunidade Andina, a qual regulamentava as Denominações de Origem.

Alusivo ao reconhecimento nos Países Europeus, as normativas relativas foram o Regulamento (CE) No 510/2006 de 20 de março do ano 2006, que estabelecia as diretrizes para a proteção das indicações geográficas e das denominações de origem dos produtos agrícolas e alimentícios, e o Regulamento (CE) No 1050/2007 de 12 de setembro do ano 2007, mediante o qual ficou estabelecido o “*Café de Colombia*” como Indicação Geográfica Protegida (IGP).

(B2/B3/C1) *En 2005 la Federación continuó trabajando activamente en otras solicitudes presentadas ante los gobiernos de Ecuador, Bolivia, Perú y Venezuela para obtener el reconocimiento de las denominaciones de origen protegidas para el café de Colombia. La aprobación de estas solicitudes en el 2006 será un logro más para la caficultura colombiana hacia la defensa del origen en países consumidores, incluyendo a Colombia, y una valiosa herramienta de diferenciación, posicionamiento y de protección a las exportaciones y a la comercialización del grano nacional (FNC, 2006, p. 48).*

Neste período, também foram realizados os estudos técnicos necessários para a consolidação de denominações de origem regionais. Ainda foram feitos avanços significativos na estratégia de proteção às origens dos cafés de *Nariño* e *Cauca*, com a participação de Cenicafé, Almacafé e diferentes especialistas. Do mesmo modo, foram iniciados estudos dos cafés de outras origens como os das regiões de *Santander* e *Norte de Santander*, *Tolima* e *Huila*, e a *Sierra Nevada de Santa Marta* (FNC, 2007a).

Com relação à produção de cafés especiais, neste período, foi possível obter um balanço de 78 programas desse tipo, distribuídos nas zonas cafeeiras do país. Além disso, verificou-se que no ano 2006 foram certificados mais de

2.000 produtores em programas com o selo *Rainforest Alliance*, *Utz Kapeh*, *FLO* e cafés orgânicos (FNC, 2006).

De igual forma, a FNC, havia começado um Programa de exportações de 'Café de Colômbia com Valor Agregado'; o principal objetivo deste Projeto era transferir maiores recursos ao produtor e, desta forma, oferecer aos clientes alternativas inovadoras e de alta qualidade para cada uma das ocasiões de consumo, as quais, em igual sentido, visavam apoiar o posicionamento do café colombiano no mundo. Para esta estratégia, foi necessário identificar a participação de todos os projetos de cafés especiais, o café liofilizado, as lojas e produtos comercializados com a marca *Juan Valdez*, entre outras estratégias. (FNC, 2007a).

(B2/B3) *En el período 2002-2007 se destaca el crecimiento de 115% en el volumen transado de café con valor agregado, el cual pasó de 975 mil sacos de 60 kg. de café verde a 2,1 millones. Gracias a la implementación de esta estrategia, en 2007 más del 79% del café transado por el Fondo Nacional del Café fue exportado con algún tipo de valor agregado (FNC, 2007a, p. 11).*

No que se refere às variáveis relacionadas com desenvolvimento tecnológico, neste período, foram encontrados diferentes atividades que propendiam pelo desenvolvimento do setor cafeeiro. No ano 2006, foram dirigidas 331 investigações em diferentes campos, tais como, produtividade agrônômica, viabilidade econômica, qualidade, cafés especiais, sustentabilidade ambiental, conhecimento estratégico e sistemas de produção complementares (FNC, 2006).

Entre os principais avanços obtidos, registrava-se o melhoramento genético da semente de uma variedade resistente à doença como a *roya* e, adicionalmente, de alta produtividade. Esta *Variedade, Castillo*, foi liberada mediante a Resolução 3 do ano 2005, emitida pela FNC. O referido avanço tecnológico era a base do programa de renovação de cafezais para a recuperação da produtividade, que era implementado pela FNC (FNC, 2011).

No que tange à Divulgação e Transferência Tecnológica, no ano 2007, tal como ocorrido em períodos anteriores, continuou-se, por meio de programas de capacitação ao serviço de extensão, em relação a temáticas como redução de

custos de produção na lavoura cafeeira, além, de capacitações feitas pelo Cenicafé, dirigidas ao processo de transferência tecnológica, e variadas publicações referentes aos principais achados das pesquisas desenvolvidas (FNC, 2007a).

(A3) *Se publicaron tres números de la Revista Cenicafé con un total de 18 artículos científicos. Los Boletines Técnicos 28 y 29 “Cultivo de hongos medicinales en residuos agrícolas de la zona cafetera” y “Tratamiento anaerobio de las aguas mieles del café”, 10 Avances Técnicos: 340 al 349 y un libro “Cómo obtener ingresos adicionales en cafetales renovados”. Se distribuyeron 143.866 ejemplares de la publicación Avances Técnicos, 8.306 de la Revista Cenicafé, 5.519 de Boletines Técnicos y 578 ejemplares del Anuario Meteorológico. Se registraron 403.381 consultas al portal www.cenicafé.org, se llevaron a cabo 28 cursos de capacitación y 24 días de campo y el Centro de Documentación registró 5.352 consultas a través del portal de internet (FNC, 2006, p. 31).*

Em relação ao FoNC, durante esse período, continuará um processo de estabilização financeira, apresentando um cenário positivo de superávit. Por conseguinte, mantinha-se a intervenção de maneira significativa no desenvolvimento dos diferentes programas e projetos dirigidos para a consecução da competitividade e sustentabilidade do setor cafeeiro.

Tabela 8 - Grau de intensidade das variáveis identificadas nas instituições analisadas no período entre 2005 e 2007

	Variáveis	Nível de intensidade
A1	Desenvolvimento ou melhoramento tecnológico em um serviço, produto ou processo	3
A2	Infraestrutura científica e tecnológica	2
A3	Divulgação e transferência dos avanços tecnológicos	2
B1	Mercado nacional	3
B2	Mercado internacional	3
B3	Estratégias de diferenciação	3
C1	Estratégias de gestão e crescimento	3
C2	Assistência técnica	2
C3	Apoio à ampliação e/ou manutenção das lavouras	3
C4	Capacidade de gestão de empresários ou produtores	3
C5	Incentivo de práticas que gerem sustentabilidades econômica e ambiental	3

Fonte: A autora.

Por fim, tendo em conta a dinâmica do presente estudo e com base nas diferentes instituições achadas no presente Caso, são designados os índices de intensidade (Tabela 8), para cada variável explicativa definidas nas três dimensões abordadas (tecnológica, comercial e organizacional).

4.7 Caso 7 - Período 2008 a 2010

Neste período, o preço internacional do café colombiano apresentou uma tendência crescente; como consequência da baixa oferta deste tipo de café no mercado internacional. De forma contrária a outros períodos, neste, constata-se um cenário crítico com respeito aos baixos índices de produção registrados no setor cafeeiro colombiano, com apenas 11,4; 7,8 e 8,9 milhões de sacas de 60 kg de café verde, respectivamente, para cada ano do presente Caso (2008, 2009 e 2010).

Verificou-se difíceis condições para o setor cafeeiro no país, devido a fatores como os fenômenos climáticos e a renovação do parque cafeeiro. Fatores estes que levaram à produção de café a níveis historicamente baixos. Outro aspecto que influenciou de forma negativa na cafeicultura colombiana foi o incremento dos preços dos fertilizantes como consequência do aumento do preço do petróleo, o que, dificultou a fertilização necessária dos cultivos para a obtenção de melhores níveis de produtividade (FNC, 2014b).

O fenômeno climático que teve início neste período, denominado “*fenómeno de La Niña (2009-2011)*”, foi considerado, para aquela época, como o mais forte dos últimos 60 anos, com incrementos bastante altos nos níveis médios de chuvas nas zonas cafeeiras, aumento no nível de umidade e diminuindo o brilho solar e da temperatura, fatores que geraram consequências negativas para a produção cafeeira do país, tais como, a alta susceptibilidade a doenças como a *roya* (FNC, 2014b).

Nestas circunstâncias, no decorrer deste período, foram proferidas diferentes instituições que propenderam ao amparo do setor cafeeiro. Em face do momento, o Congresso da Colômbia promulgou a Lei 1337 de 2009, mediante a qual foi feita uma homenagem aos cafeicultores colombianos e à FNC por seus oitenta anos de funcionamento, declarando o dia vinte e sete de

junho de cada ano, data da sua criação, como o “Dia Nacional do Café”. Adicionalmente esta Lei, estabeleceu outras medidas como, o investimento de recursos para o fomento do desenvolvimento socioeconômico das zonas cafeeiras, com a garantia de que o Governo poderia destinar os recursos necessários em benefício da sustentabilidade do investimento das famílias cafeeiras quando o preço interno do grão não conseguir atender os custos de produção, entre outras.

Nesse contexto, no ano de 2010, foi assinado o acordo pela prosperidade cafeeira em ação conjunta entre o Governo Nacional e a FNC. O acordo foi norteado até a recuperação da produção de café, a prosperidade das zonas cafeeiras e o estabelecimento desta atividade agrícola como geradora de desenvolvimento para o crescimento do agro colombiano (FNC, 2014b).

Por conseguinte, no dia 27 de janeiro do ano 2010, foi emitida a Resolução 41/2010 pelo Ministério de Agricultura e Desenvolvimento Rural, que definiu os eixos principais do acordo da política cafeeira para o período entre 2008 e 2011, determinando as atividades por meio das quais foi materializado o referido acordo. Por sua vez, foram definidas pela normativa programas ante a conjuntura da baixa produção cafeeira que visavam a reativação da produção do setor cafeeiro.

(B1/B2/B3/C1/C2/C3/C4/C5) *ARTÍCULO PRIMERO: Determinense las siguientes actividades dentro del marco del objeto del Programa Nacional de Reactivación Cafetera; 1. Apoyo Gubernamental a la caficultura, 2. Competitividad, 3. Incentivo a la Fertilización, 4. Valor Agregado y Cafés Especiales, 5. Reconversión, 6. Protección al Ingreso (COLOMBIA, 2010a).*

Consequentemente, constataram-se instituições no marco dos delineamentos descritos, em função da normativa anteriormente mencionada. A Lei 1420 do ano 2010, em um dos seus Artigos, autorizava a destinação de recursos financeiros, por parte do Governo Nacional, em benefício da sustentabilidade dos cafeicultores.

(C3/C5) *ARTÍCULO 81. Autorízase al Gobierno Nacional para apropiar recursos del Presupuesto General de la Nación y transferirlos al Fondo Nacional del Café, destinados*

a la implementación de instrumentos que permitan garantizar la sostenibilidad del ingreso de las familias cafeteras y el acercamiento de los cafeteros a herramientas tecnológicas dirigidas a la mitigación de los riesgos inherentes a su actividad productiva (COLOMBIA, 2010b, p. 20).

Da mesma maneira, foram empreendidas diferentes medidas que buscavam combater os efeitos das difíceis condições climáticas. Entre os anos 2009 e 2010, foram implementados os programas “*Plan de Choque contra la Roya*” e “*Fertiya*”. O primeiro tinha como fim destinar recursos para a renovação de cafezais com uma variedade resistente à *roya* e o segundo, de maneira complementar, era um Programa destinado ao incentivo da fertilização dos cafezais, por meio de um desconto de 20%, para os cafeicultores, na compra de fertilizantes. Neste sentido, também foi implementado o Programa “*Fertifuturo*” que de forma similar ao Programa *Fertiya* tinha como fim o incentivo à fertilização dos cafezais.

(C3/C5) *Con los programas de Fertifuturo y Ferti-yá se brindó una alternativa para la fertilización adecuada y oportuna de los cafetales. Entre 2009 y 2010, se beneficiaron más de 118 mil caficultores por medio del Programa Fertifuturo. Mientras que con Ferti-yá se beneficiaron 54 mil caficultores (FNC, 2010, p. 4).*

De outra parte, foram achadas várias outras instituições, tal como ocorrido em períodos anteriores, que propenderam ao apoio na ampliação e/ou manutenção das lavouras cafeeiras, as quais respondiam como continuação de programas já descritos em Casos anteriores, ou que surgiram devido as diferentes conjunturas experimentadas no setor. Nesse sentido, em 2008 foram ampliados os benefícios do PRAN. Mediante o Decreto 4430 do ano 2008, foi autorizada a aplicação dos recursos provenientes da recuperação da carteira creditícia para o desenvolvimento de outras atividades que visaram à reativação agropecuária do setor cafeeiro e, adicionalmente, foram estabelecidos novos períodos para o pagamento da dívida sem a geração de juros.

Por sua parte, a Lei 1328 do ano 2009 referente à reforma financeira, incluiu o artigo 93, alusivo ao alívio à dívida cafeeira para os devedores do PRAN, o que permitiu aos cafeicultores fazer o pagamento do maior valor; entre

o 30% do saldo inicial da obrigação a cargo do cafeicultor ou o valor que foi refinanciado pela entidade governamental (FINAGRO). No ano 2010, a Lei anteriormente mencionada continuou operando mediante a expedição das Leis 1380/2010 e 1430/2010. Dessa forma, eram oferecidas condições favoráveis para o saneamento das dívidas adquiridas através das diferentes modalidades do PRAN.

Da mesma maneira, no ano 2009, foi modificado o regulamento de uso do Contrato de Proteção do Preço, que era um instrumento que minimizava o risco associado às flutuações do preço internacional e a taxa de câmbio. Foram divulgados os benefícios deste instrumento e diminuído de dois meses para um mês o prazo para sua aquisição, logo, o cafeicultor poderia obter um maior benefício ao lhe ser garantido um preço mínimo de compra (FNC, 2009a).

No referente ao contexto internacional e o asseguramento da qualidade do café exportado, a Resolução 1 do ano 2009, emitida pelo Comité Nacional de Cafeeiros, definiu a regulamentação para o controle e a administração do Registro de Exportadores. Como já foi apontado anteriormente, esta função se encontrava entre as faculdades da FNC adquiridas mediante o compromisso contratual como administradora do FoNC com o Governo Nacional. A Resolução 1/2009 estabeleceu os requisitos que deveriam cumprir os exportadores de café verde, de café processado, torrado em grão, moído, solúvel, em extrato líquido e de cafés especiais, por ocasião da realização do Registro de Exportadores e receberem, por parte da FNC, o código de identificação.

Anteriormente, o referido Registro devia ser feito ante duas instituições, a FNC e ante a entidade designada pelo Governo Nacional. Já por volta do período correspondente a esse Caso, o referido processo torna-se simplificado, por meio do Decreto 1714 do ano 2009, emitido pelo Ministério de Comércio, Indústria e Turismo, deixando a administração do Registro de Exportadores de café só em mãos da FNC.

(B1) *Que en aplicaci3n de la pol3tica de Estado para la racionalizaci3n de tr3mites se ha considerado que en virtud del Contrato de Administraci3n del Fondo Nacional del Caf3, suscrito entre el Gobierno Nacional y la Federaci3n Nacional de Cafeteros, esta 3ltima, es la entidad llamada a adelantar la administraci3n del registro de exportadores de caf3, toda vez que cuenta con las garant3as y las condiciones para controlar la calidad*

lograda por el grano colombiano y reconocida en los mercados internacionales, además de tener el manejo directo del gremio caficultor, lo cual permite ejercer un adecuado control en cuanto al manejo del proceso exportador. Que el Consejo Superior de Comercio Exterior en sesión del 3 de julio de 2007 recomendó al Gobierno Nacional suprimir el registro de exportadores de café por parte del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (COLOMBIA, 2009).

No que tange às estratégias de diferenciação, no ano 2008, foi realizada a primeira edição da feira da “*Expo Especiales*”, uma iniciativa empreendida pela FNC, com o intuito de agregar valor, promover e visibilizar o café da mais alta qualidade, produzido nas diferentes regiões cafeeiras do País. O referido evento é realizado a cada ano na Colômbia e agrupa todos os agentes da cadeia do café, recebendo visitantes da América Latina, Ásia, América do Norte e Europa (FNC, 2014c).

No concernente à temática denominação de origem, no ano 2010, a Superintendência de Indústria e Comércio, mediante a Resolução 41083/2010, delegou à FNC a faculdade de autorizar o uso da denominação de origem “*Café de Colombia*”, às indústrias da cadeia do café que estivessem interessadas no uso da Denominação de Origem. Nesse sentido, o Almacafé, que desempenha funções delegadas pela FNC, ficou como organismo certificador do produto, em relação à referida denominação.

A escolha do Almacafé como organismo certificador não foi aleatória, já que, foram encontradas (nesta pesquisa) diferentes certificações em relação à gestão da qualidade obtidas pelo Almacafé e que confirmava, mais uma vez, o compromisso com a qualidade por parte das organizações vinculadas ao setor cafeeiro. No dia 26 de fevereiro do ano 2010, a Superintendência de Indústria e Comércio, mediante a Resolução 12210, emitiu o conceito ‘favorável’ em relação a acreditação do laboratório de ensaios da área de qualidade de café do Almacafé. Isto acontece a partir da acreditação que anteriormente havia obtido o Almacafé por meio da norma ISO/IEC 17025:2012, a qual fazia referência às boas práticas laboratoriais.

Por conseguinte, a obtenção destas certificações significava que era verificada a competência técnica de avaliação deste laboratório. De forma específica, a obtenção do conceito favorável por parte da Superintendência de

Indústria e Comércio significava o reconhecimento do Almacafé pelo Organismo Nacional de Acreditação da Colômbia (ONAC), o que lhe permitia realizar a função delegada pela FNC de organismo certificador para o uso da denominação de origem “*Café de Colombia*”. Conseqüentemente, o Almacafé criou a *Fundación para la Certificación del Café de Colombia (CAFECERT)*.

De igual modo, a FNC proferiu, no ano 2010, o regulamento de uso da Indicação Geográfica Café de Colômbia, o que determinava critérios para o alcance da proteção, requerimentos necessários para a autorização de uso da marca, descrição dos órgãos de controle, características produtivas, entre outras diretrizes que deveriam ser cumpridas pelos demandantes da marca.

Adicionalmente, destaca-se a obtenção, no ano 2009, por parte da FNC, da certificação dada pelo Instituto Colombiano de Normas Técnicas e Certificação (Incontec), que verificava o sistema de gestão da qualidade com base ao cumprimento dos requisitos especificados na ISO 9001:2008. Esta certificação era aplicável de forma ampla a todas as atividades desenvolvidas pela FNC, por meio das diferentes organizações associadas a esta, no setor cafeeiro. Atividades, tais como, pesquisa científica e tecnológica, serviço de extensão, entre outras.

(B3) *Este certificado es aplicable a las siguientes actividades: investigación científica y tecnológica para el desarrollo de la caficultura colombiana a través de la generación de conocimiento y desarrollo de tecnología. Servicio de extensión rural para el caficultor a través de asistencia técnica, transferencia de tecnología y capacitación en aspectos técnico-ambientales, económicos y sociales. Comercialización sostenible y con valor agregado de productos y servicios asociados con el café verde a nivel nacional e internacional. Servicio de control a la exportación del café de Colombia para asegurar su calidad. Promoción del desarrollo cooperativo como instrumento para la ejecución de la garantía de compra.*

De igual forma, destaca-se as negociações para a assinatura dos TLCs com EFTAL e o Canadá. Acordos comerciais, os quais garantiam que o café da Colômbia podia ter acesso sem a geração de taxas, nestes mercados, protegeram a produção de origem colombiana para o café, e definidos os

controles de qualidade e cobrança da contribuição cafeeira às exportações do grão com destino a esses países (FNC, 2008).

Tendo em conta que o incremento do consumo interno do café era considerado um aspecto estratégico nos países produtores, no ano 2010, foi empreendido o Programa Toma Café (2010-2015), pela FNC e a indústria torrefadora nacional; este representava um Programa para a Promoção do Consumo de Café de Colômbia. O mencionado Programa tinha como intuito incrementar os índices de consumo interno, por meio da realização de diferentes estratégias publicitárias (FNC, 2010).

No que se refere à promoção e publicidade do café de Colômbia no mundo, foram realizadas várias atividades, tais como, o patrocínio de eventos da indústria torrefadora, a promoção por meio da personagem Juan Valdez, marca representativa do café colombiano, o apoio a desportistas colombianos e a constante execução do Programa 100% Colombiano (FNC, 2008).

Em relação às ações empreendidas em benefício das práticas que geram sustentabilidades econômica e ambiental, além de ser também estratégias de diferenciação, destacaram-se, no ano 2009, o lançamento do Neespresso, em aliança com a FNC, do “*Rosabaya de Colombia*”, um café especial produzido no país nas regiões do *Cauca* e *Nariño*, através do Programa Nespresso AAA Qualidade Sustentável, trata-se de um café que tinha uma única origem e era 100% AAA. Neste sentido, vale mencionar que, para esse ano, estavam vinculados ao referido Programa aproximadamente 20 mil cafeicultores das regiões de *Cauca* e *Nariño*, que produziam em 23,9 mil hectares uma oferta superior de 128 mil sacas (FNC, 2009b).

(C1/B3) *Al finalizar el 2009, se consolidaron 90 programas de cafés especiales, de los cuales 54 corresponden a cafés con sellos sostenibles. La producción de este tipo de café se realiza en un área de 213 mil hectáreas con una oferta estimada superior a 3,1 millones de sacos de 60 kg. Al finalizar 2009, 74.927 caficultores hacen parte de los programas de cafés especiales de la FNC, 50 mil más que en 2007 (FNC, 2009b).*

Adicionalmente, verificou-se que no ano 2010, a Nestle e a FNC fizeram uma aliança para a implementação do “*Plan Nescafe*” na Colômbia, destinado à

renovação de cafezais velhos por meio das práticas definidas pelo Código 4C (FNC, 2010).

Em relação a esta temática, a FNC continuou impulsionando os Programas dirigidos à diversificação do cultivo através da consorciação destes, tais como, café e milho, e café e feijão. Tal intento, formava parte das alternativas de geração de investimentos adicionais aos obtidos com a produção de café, além, de contribuir com a segurança alimentar das famílias cafeicultoras.

Em decorrência desta estratégia, que vinha sendo empregada desde períodos anteriores, para o ano 2008, o resultado representou 90 mil hectares semeados, com relação ao milho e o feijão, em zonas cafeeiras. Fato este que também fortaleceu o serviço de extensão, devido à contratação de 421 técnicos dedicados exclusivamente à prestação de assistência técnica aos cafeicultores beneficiários dos programas de cafés especiais, a diversificação de cultivos, entre outros (FNC, 2008).

De forma similar, a FNC desenvolveu distintos Programas em associação com diferentes entidades, encaminhados para a atenção da população de zonas rurais em condições de vulnerabilidade (FNC, 2010).

Outro aspecto relevante que vale destacar, neste período, foi a mudança do Gerente da FNC. No LXXI Congresso Nacional de Cafeeiros, realizado em agosto do ano de 2009, foi designado para o cargo o Sr. Luis Genaro Muñoz. Vale lembrar que o Sr. Gabriel Silva Luján foi o Gerente General da FNC entre os anos 2002 e 2009 (FNC, 2009a).

No referente ao desenvolvimento ou melhoramento tecnológico, no presente Caso, foram encontradas duas patentes desenvolvidas pela FNC, *sistema de clasificación y selección de frutos por color (2008)* e *alimentador de frutos de manera individual con acondicionamento de materia prima (2008)*. Tecnologias estas relacionadas com o aprimoramento da qualidade na etapa do benefício do café.

Também foi desenvolvido um programa de maneira conjunta entre o Cenicafé e a FNC, denominado “*Sistemas de alertas tempranas de roya y broca*”, que tinha como fim fazer monitoramento periódico dos cafezais para determinar os níveis de infestação de doenças como a *broca* e a *roya*, emitindo de forma oportuna recomendações sobre práticas de manejo adequadas para as

mencionadas doenças. Adicionalmente, destaca-se a participação do Cenicafé em 206 temas de investigação científica, dos quais, 183 são sobre café, 10 em temas florestais, 5 sobre milho e 8 em temas climáticos (FNC, 2010).

(A1/A2) *En 2011, se consolidó en toda la zona cafetera el Sistema de Alertas Tempranas que le permite al Servicio de Extensión conocer por distrito el comportamiento de la roya y la broca, mediante un ejercicio estadístico que comprende la toma de información en más de 4 mil lotes, así como la información histórica del clima, el ciclo de la cosecha, la fenología del cultivo y la distribución de la cosecha (FNC, 2011, p. 21).*

Em síntese, o presente Caso de estudo esteve caracterizado por adequados preços internacionais para o café colombiano, mas, desta vez, a crise do setor foi direcionada pelos baixos índices de produtividade obtidos, devido a conjunturas, tais como as adversas condições climáticas e, por conseguinte, o surgimento de doenças nos cafezais colombianos. Não obstante, foram evidenciados vários programas encaminhados a contrariar os efeitos negativos de tais conjunturas para o setor cafeeiro. De igual forma, retrataram-se iniciativas que propenderam pela busca da competitividade do setor cafeeiro no País.

Tabela 9 - Grau de intensidade das variáveis identificadas nas instituições analisadas no período entre 2008 e 2010

	Variáveis	Nível de intensidade
A1	Desenvolvimento ou melhoramento tecnológico em um serviço, produto ou processo	3
A2	Infraestrutura científica e tecnológica	2
A3	Divulgação e transferência dos avanços tecnológicos	2
B1	Mercado nacional	2
B2	Mercado internacional	3
B3	Estratégias de diferenciação	3
C1	Estratégias de gestão e crescimento	3
C2	Assistência técnica	2
C3	Apoio à ampliação e/ou manutenção das lavouras	3
C4	Capacidade de gestão de empresários ou produtores	3
C5	Incentivo de práticas que gerem sustentabilidades econômica e ambiental	3

Fonte: A autora.

Por fim, tendo em conta a dinâmica do presente estudo e com base nas diferentes instituições achadas no presente Caso, são designados os índices de intensidade (Tabela 9), para cada variável explicativa definidas nas três dimensões abordadas (tecnológica, comercial e organizacional).

4. 8 Caso 8 - Período 2011 a 2013

O ano 2011, tal como no período anterior, foi um ano bastante afetado por difíceis condições climáticas; isto, somado aos programas de renovação de cafezais adiantados no país, determinou um impacto negativo na produtividade do setor cafeeiro colombiano. Portanto, os índices de produção registrados neste período foram os mais baixos em relação aos Casos apresentados anteriormente. Os anos 2011 e 2012 apresentaram apenas uma produção de 7,8 e 7,4 milhões de sacas de 60 kg de café verde para cada ano. Contudo, apresentou-se uma recuperação da produção no ano 2013 para 10,9 milhões de sacas de 60 kg de café verde. Este aumento pode ter sido resultado dos programas empreendidos no País referentes ao aumento da produtividade e que, para aquela época, continuavam vigentes neste período.

(C3) *Entre 2008 y 2013 se renovaron más de 546 mil hectáreas (2.900 millones de árboles) con lo cual el 80% del parque cafetero actual, cerca de 774 mil hectáreas, se encuentra en sistemas de producción tecnificado joven. Asimismo, el 61% del área cultivada (590 mil hectáreas) está sembrado con variedades resistentes a la roya, la densidad de siembra se incrementó en un 10%, al pasar de 4.642 a 5.095 árboles por hectárea y la edad se redujo de 12,4 a 8,2 años. Todo lo anterior, significa mayor capacidad productiva (FNC, 2013a, p.5).*

Consequentemente, o preço internacional do café colombiano exibiu-se bom para o ano 2011, sendo registrado neste ano como o maior em relação aos Casos anteriormente apresentados, de forma contrária, registrou-se uma queda do preço entre os anos 2012 e 2013.

A queda do preço para este período explica-se principalmente pelo aumento da oferta mundial de café por países como Brasil, Indonésia e, também, da Colômbia, no ano 2013 (FNC, 2013a).

Portanto, devido à queda dos preços e às diferentes conjunturas pelas quais passava o setor cafeeiro, tal como em períodos anteriores, foram adotadas diferentes medidas com o intuito de mitigar os impactos decorrentes das ditas circunstâncias.

Foram encontradas, ainda, distintas intuições que davam continuidade ao PRAN e ao programa de alívio à dívida cafeeira. Diferentes normativas visavam a renovação destes Programas através da ampliação do prazo de funcionamento e dos termos inicialmente definidos. A Lei 1504 do ano 2011, alusiva ao alívio à dívida cafeeira para os devedores do PRAN com uma taxa de desconto, permitiu aos cafeicultores fazer o pagamento do valor que fosse maior entre o 30% do saldo inicial da obrigação a cargo do cafeicultor ou o valor que fosse refinanciado pela entidade governamental (FINAGRO). A mencionada Lei ampliava o prazo por 24 meses. Posteriormente, a Lei 1694 do ano 2013 ampliava este benefício até o dia 31 de dezembro do ano 2014. Desta forma, eram oferecidas condições favoráveis para o saneamento das dívidas.

Adicionalmente, como estratégias para a recuperação da carteira, a FNC, enviou cartas, mensagens de texto e volantes aos cafeicultores (FNC, 2013b). Isto, devido a que em dezembro do ano 2013 estavam vigentes 28.879 obrigações financeiras a cargo dos cafeicultores (FNC, 2013a).

Do mesmo modo, mediante o artigo 86 da Lei 1485 do ano 2011 e o artigo 74 da Lei 1593 de 2012 o Governo Nacional foi autorizado a transferir recursos financeiros do Orçamento Geral da Nação ao FoNC, isto, com o fim de implementar instrumentos que garantissem a sustentabilidade econômica das famílias cafeeiras. Estas normativas também estabeleceram que o Comité Nacional de Cafeeiros seria o responsável na determinação das atividades a realizar para tal fim.

Por conseguinte, o Comité Nacional de Cafeeiros, no dia 17 de outubro de 2012, aprovou o Programa "*Apoyo al Ingreso del Caficulto (AIC)*", que visava auxiliar ao setor cafeeiro frente aos baixos preços internacionais do café. Salienta-se que o Governo Nacional transferiu em diversas ocasiões recursos financeiros ao FoNC para o desenvolvimento do mencionado Programa (FNC, 2013c).

(B1/C3) *A lo largo del año la Federación asistió a las citaciones de debate de control político realizadas por el Congreso de la República. Durante 2013, los debates se centraron en la problemática del sector cafetero generada por la caída en los precios internacionales del café y su impacto en el ingreso de los productores. Debido a que dicha circunstancia desencadenó el paro cafetero, los debates se centraron en realizar seguimiento al cumplimiento de los acuerdos establecidos por el gobierno nacional (FNC, 2013a, p. 53).*

No ano 2013, devido às dificuldade pelas quais passava o setor cafeeiro, propiciou-se uma greve nacional neste setor. Consequentemente, o Comité Nacional de Cafeeiros mediante, a Resolução 5 do mesmo ano, ajustou o Programa AIC, que, a partir desta Resolução, passaria a se chamar Programa de “*Protección del Ingreso Cafetero (PIC)*”, representando um subsidio entregado aos cafeicultores na comercialização do café (FNC, 2013c). Com relação ao trâmite do subsidio, a Resolução 000352 do ano 2013 estabeleceu os requisitos necessários para que os cafeicultores pudessem fazer efetivo o pagamento do subsidio na comercialização interna do grão.

Em relação à normativa anteriormente mencionada, destaca-se que foi a partir da emissão desta instituição que o Comité Nacional de Cafeeiros aprovou a conformação de um Registro de Compradores autorizados ao funcionamento do Programa PIC. Esses compradores de café deveriam cumprir com os requisitos estabelecidos na Resolução 000352/2013, o que lhes garantia autorização para a emissão de notas fiscais válidas, com as quais os cafeicultores pudessem tramitar o subsidio ante a FNC. Frente a essa medida, 515 comercializadoras de café foram registradas sob essas condições (FNC, 2013a).

Posteriormente, foram emitidas diferentes instituições em relação à mesma temática, proferidas pelo Ministério de Agricultura e Desenvolvimento Rural, tais como, as Resoluções 000095, 000110, 000258, 000308, 000397, 000473 e a 000460 do ano 2013, as quais visavam a constante transferência de recursos financeiros destinadas ao apoio do setor cafeeiro por meio do Programa PIC.

(B1/B2/B3/C3/C5) *Para compensar las pérdidas asociadas al descenso del precio interno, los cafeteros contaron con los recursos del programa AIC/PIC, que sumados al valor de la cosecha, permitieron que las familias cafeteras obtuvieran ingresos por \$4,5 billones. En este sentido y a pesar de la difícil coyuntura derivada de la caída en los precios internacionales del café, se obtuvieron resultados positivos en diferentes ámbitos: i) se defendió el ingreso de los productores mediante la ejecución del AIC/PIC; ii) se incrementó el número de caficultores que producen con criterios de sostenibilidad; iii) se registró un mayor aprovisionamiento de cafés especiales bajo los cuales el productor recibe una prima adicional; iv) se consolidaron las relaciones comerciales con diferentes países; y se abrieron nuevos horizontes para el grano colombiano (FNC, 2013a, p. 13-16).*

Vale lembrar que, ante o cenário de incerteza do mercado internacional, a FNC já vinha adiantando na sua atividade comercial algumas estratégias que contribuíam na mitigação das flutuações das variáveis do mercado, tais como, as atividades encaminhadas à gestão do risco (FNC, 2011).

Ainda neste período foram empreendidas outras medidas, que tinham como origem a conjuntura pela qual passava o setor cafeeiro, e as quais contavam com o apoio do Governo Nacional. Nesse sentido, foi desenvolvida uma segunda fase do “*Plan de Choque contra la Roya*”, medida implementada entre os anos 2009 e 2010, inicialmente. Posteriormente, a referida medida se converteu em um propósito nacional, que passou a se denominar “*Colombia sin roya*”.

(C2/C3) *Para contener el avance de la roya, se desarrolló una segunda fase de este plan dirigido a cultivos inferiores a 10 hectáreas, para los que se destinaron \$7.625 millones, de los cuales el 63% fueron para semilla y colinos de variedades resistentes, el 33% para control con fungicidas y 4% para promoción y capacitación (FNC, 2011, p. 20).*

Também foi implementada outra estratégia entre os anos 2010 e 2011, em dois diferentes momentos neste período, denominadas I (primeira) e II (segunda) fase do Plano de emergência climática, isto, devido à alta quantidade de chuva registrada neste período e que prejudicou a produção de café, bem como a produção de outros produtos agropecuários. O plano tinha como intuito

oferecer apoios na aquisição de agrotóxicos e fertilizantes com o propósito de salvaguardar o investimento dos cafeicultores (FNC, 2011).

(C2/C3) *Como resultado de esta estrategia, se logró reducir el porcentaje de infección por roya, pasando de una media nacional de 44% en mayo de 2010 a 11% en noviembre de 2011. De manera consistente con la ejecución de este programa, las ventas de fertilizantes al sector cafeto se incrementaron cerca de 11% en 2011 (FNC, 2011, p. 20).*

Outra estratégia desse tipo foi empreendida no ano 2013. Neste ano, a FNC concretizou uma aliança com a empresa “*Nutrición de Plantas*” para a realização do programa “*Fertilización y productividad*” que financiava aos produtores sem a geração de juros na compra do fertilizante necessário para o desenvolvimento da sua lavoura cafeeira (FNC, 2013a).

(C3) *Para acceder al programa, los cafeteros debían tener su cédula o tarjeta cafetera inteligente, puesto que los recursos destinados a la compra del fertilizante eran descontados automáticamente por el Banco de Bogotá, encargado de transferirlos a Nutrición de Plantas. El tope máximo a adquirir en fertilizante por cada cafetero ascendía al 70% del monto disponible del AIC/PIC que a su vez dependía del cupo de producción potencial individual estimado con fundamento en el SICA (FNC, 2013a, p. 27).*

Neste mesmo ano continuou funcionando o *Programa de Renovación de Cafetales Envejecidos Permanencia, Sostenibilidad y Futuro (PSF)*. Este era dirigido a pequenos cafeicultores e visava promover a renovação dos cafezais, por meio do acesso ao crédito, o que contava com um Incentivo de Capitalização Rural (ICR).

(C3/C5) *Como resultado, en 2013, se tramitaron 19.053 solicitudes de crédito por valor de \$107.362 millones para financiar la renovación de 17.910 hectáreas. Con esto, durante la vigencia del programa (2008-2013) se han tramitado un total de 204 mil créditos para la renovación de 174 mil hectáreas. Además de promover la renovación y tecnificación de la caficultura, el programa PSF facilita el acceso al sistema financiero de la población rural que antes no era objeto de los servicios bancarios. Entre 2008 y 2013,*

el PSF ha permitido el acceso al sistema financiero de 181 mil cafeteros (FNC, 2013a, p. 27).

A FNC representava um agente ativo na dinamização do crédito para os cafeicultores, gerando as condições, por meio da gestão com o governo, de acesso às linhas de crédito favoráveis ao cafeicultor. Desta forma, era outorgado o apoio creditício ao cafeicultor (ACC). Através do serviço de extensão, a FNC, auxiliava aos cafeicultores para que estes acessem às diferentes linhas de crédito agropecuário que ofereciam condições especiais e que estavam destinadas como capital de trabalho, para investimentos no estabelecimento cafeeiro (FNC, 2013a).

No referente à vigilância da gestão fiscal dos fundos parafiscais, como é o caso do FoNC, anteriormente se fazia executada pela Controladoria Geral da República, de acordo com a Lei 42 de 1993. Neste período, em conformidade com o Decreto 3035 do ano 2013, era o *Consejo Superior de Política Fiscal - (CONFIS)* a entidade que deveria aprovar o orçamento do FoNC e era a FNC a encarregada de submeter o dito orçamento, ante o CONFIS, para sua aprovação.

No contexto internacional, foi renovado, no ano 2007, o convênio Internacional do Café. Embora a normativa que inicialmente amparou a implementação deste acordo no País fora o Decreto 4298 de 2008, de caráter provisional, neste período, se transforma na Lei 1589 do ano 2012 à normativa definitiva, pela qual se aprovava a implementação do convênio.

(B1) *Mediante la Ley 1589 de 2012, Colombia aprobó el AIC 2007, importante instrumento para la colaboración entre países productores y consumidores de café y el cual proporciona un marco jurídico para las actividades desarrolladas por la Organización Internacional del Café (OIC). El Acuerdo les permite a los países miembros participar en las deliberaciones del Consejo Internacional del Café. Asimismo, les permite presentar proyectos de cooperación internacional para el desarrollo cafetero, la mejora de la calidad del café y la promoción del consumo. Los miembros se benefician también de los foros, reuniones y seminarios organizados por la organización, así como de la información estadística y estudios económicos. A su vez los países miembros deben cumplir con tres obligaciones básicas: i) amplia cooperación*

para el logro de los objetivos del Acuerdo; ii) reconocimiento y emisión de los certificados de origen en caso de ser país exportador; iii) suministro de información estadística (FNC, 2013a, p. 54).

Referente ao controle fitossanitário das importações de café, no período anterior, a instituição que o regeu foi a Resolução 293 de 2007, emitida pelo ICA. No presente Caso, esta instituição foi derogada por outra normativa emitida pela mesma entidade. A Resolução 3295 de 2011 derogou a Resolução 293/2007 e foi adotada em seu lugar a Resolução 1421, do ano 2011, da Comunidade Andina, que definiu os requisitos fitossanitários para a importação do grão de café verde para uso industrial entre as regiões da Comunidade.

Nesse período, o Programa de exportações de 'Café de Colômbia com Valor Agregado' continuava em marcha, lembrando que a mencionada estratégia buscava fomentar a exportação de café com um valor adicional ao café *commodity*, por meio do incentivo à produção de cafés especiais, do desenvolvimento de projetos para a industrialização do café e da proteção dos elementos distintivos do café colombiano (FNC, 2013a).

Neste sentido, destaca-se, no ano 2013, a obtenção por parte do CAFECERT, de importantes resultados em relação ao processo de verificação de qualidade do café colombiano. Adicionalmente, foi autorizado a certificar as denominações de origem regional dos cafés de *Nariño* e de *Cauca*, por parte da Superintendência de Indústria e Comércio. O CAFECERT certificou, sob as condições do Regulamento de uso da IGP, 22 marcas de café torrado, propriedades de 7 clientes europeus; adicionalmente, outorgou a Denominação de Origem a 77 marcas de café e foi acreditado novamente pela ONAC sob as condições da guia ISO/IEC 65:1996. A guia estabelecia os requisitos gerais para os organismos que operavam sistemas de certificação de produtos (FNC, 2013a).

Alusivo ao reconhecimento em outros países da Indicação Geográfica Protegida do Café de Colômbia, neste mesmo ano, foi obtido o dito reconhecimento pelo Departamento Federal da Agricultura do Governo suíço.

(B2/B3) *Luego de un proceso que tomó más de cuatro años, la Federación logró que la marca Café de Colombia fuera reconocido como Indicación Geográfica Protegida (IGP)*

en Suiza. Esta circunstancia convierte al grano colombiano en el primer producto extranjero que ha cumplido con las exigencias de la nación helvética para obtener dicha protección (FNC, 2013a, p. 49).

Também foram reconhecidas as Denominações de Origem Regionais do Café dos Departamentos de *Cauca* e *Nariño* na Bolívia pelo Serviço Nacional de Propriedade Intelectual (SENAPI) e do Café de *Nariño* no Perú pelo Instituto Nacional da Defesa da Concorrência e da Proteção da Propriedade Industrial (INDECOPI). Adicionalmente, na Colômbia, a FNC solicitou a proteção de outras Denominações de Origem Regionais de outros departamentos ante a Superintendência de Indústria e Comércio (FNC, 2013a).

Para a estratégia de diferenciação baseada na qualidade, adotada pela FNC, em representação do setor cafeeiro colombiano, era muito importante a proteção dos diferentes sinais que identificavam o café da Colômbia diante dos consumidores. Neste sentido, a FNC já havia adotado políticas dirigidas à criação e uso das vantagens competitivas para o setor cafeeiro, derivadas dos usos da marca ou de desenvolvimentos tecnológicos. No referente aos usos da marca, no ano 2013, a FNC continuou com a defesa deste patrimônio, por meio das identificações de infrações em diferentes partes do mundo (FNC, 2013a).

(B2/B3) *En 2013, se mantuvo la estrategia de defensa del patrimonio intelectual de los cafeteros colombianos alrededor del mundo, la cual incluye la detección de infracciones mediante el análisis de muestras recolectadas en todos los continentes; la revisión y seguimiento de los casos de infracción, la búsqueda de soluciones extrajudiciales para los casos que así lo ameriten y la interposición de las acciones legales pertinentes. Valga resaltar que este tipo de controles se realiza en todo el mundo, no solo para la marca Café de Colombia sino para los cafés protegidos con las denominaciones de origen regional (FNC, 2013a, p. 50).*

Outro fato relevante a destacar, e que valorizou ainda mais o café da origem colombiano como um produto de características especiais, foi o reconhecimento da Paisagem Cultural Cafeeira (PCC) na Colômbia como Patrimônio Cultura da Nação, no ano 2011 mediante a Resolução 2079/2011, a qual foi proferida com base a inclusão de dito Paisagem na Lista do Patrimônio

Mundial da Unesco, mediante a Decisão 35 COM 8B 43, emitida na seção 35 do Comitê de Patrimônio Mundial realizado na Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO). Esta categorização apontava a PCC como um território integrado por áreas de especial interesse arqueológico, histórico e cultural.

Concernente ao desenvolvimento tecnológico, neste período, foram encontradas várias tecnologias, tais como, “*Sistemas modular para el beneficio húmedo de café sin contaminación de las aguas (Tecnología Ecomill)*”, fortalecimento da rede de estações agroclimáticas e combinação biológica de pesticidas, tecnologias estas relacionadas com a busca da produtividade e da eficiência na lavoura cafeeira.

Em relação aos eventos comerciais, que promovem as diferentes estratégias de diferenciação adotadas no setor cafeeiro colombiano, encontrou-se a feira “*Expo Especiales*”, o concurso especializado “*Taza de la excelencia*”, os quais foram referidos em casos anteriores e, como novidade neste período, foi impulsionado o convênio entre a FNC e Proexport Colômbia. Proexport é uma entidade pública que promove as exportações do País. O referido convênio tinha como fim a exportação de cafés de alta qualidade em pequenas quantidades, feita pelos mesmos produtores. O Programa no ano 2013 teve como principal destino a Europa (FNC, 2013a).

(B2/C1/C3/C4) Los Micro-lotes de café son embarques de café con características de calidad destacadas, que son ofrecidos al mercado en pequeñas cantidades. Por tal circunstancia, están orientados a clientes que aprecian la alta calidad y están dispuestos a pagar un precio extra por ella. En 2011 a través de esta modalidad, se exportaron 66 micro-lotes, con sobreprecios que oscilan alrededor de 1,6 USD/libra. Vale la pena destacar que los sobreprecios pagados por los compradores han sido trasladados completamente por la Federación a los productores (FNC, 2011, p. 16).

No que tange, ao serviço de extensão, verifica-se a assessoria e apoio oferecido aos cafeicultores. Os recursos para o financiamento deste serviço tinham como origem o FoNC e diferentes convênios realizados com o Ministério de Agricultura e Desenvolvimento Rural. Desta forma, um total de 1464

profissionais formavam parte do pessoal encarregado de prestar este serviço aos cafeicultores no país (FNC, 2013a).

O serviço de extensão ajudava os cafeicultores na diferenciação do seu produto e assim obtinham um valor agregado na comercialização do grão, auxiliando os produtores no cumprimento dos requisitos dos padrões de sustentabilidade, ou código de conduta, e assim, permitiam conseguir a certificação ou verificação da sua unidade produtiva (FNC, 2013a).

(B3/C2/C4/C5) *En 2013, la cobertura del programa en la categoría de sostenibles fue de 184 mil productores con 461 mil hectáreas de café, de las cuales 28% (127 mil) son certificados y 72% (334 mil) verificados. Por el número de participantes y el área en café certificada o verificada, sobresalen los programas 4C, Fairtrade y Nespresso AAA, en los cuales se destacan: Proyecto mejoramiento ambiental y fortalecimiento de la producción de café de calidad, Proyecto piloto para pasar de 4C a certificación UTZ, Nescafe Plan Colombia y Producción de Café sostenible para mejorar la calidad de vida en Cauca y Nariño (FNC, 2013a, p. 32).*

Nesse sentido, no ano 2012, a FNC implementou atividades de educação e capacitação virtual dirigidas ao serviço de extensão, relacionadas com temáticas, tais como, os efeitos negativos das doenças da *roya* e da *broca* e a variabilidade climática. Neste ano, obteve-se o balanço de 574 extensionistas capacitados no manejo da *broca* e 579 no manejo de doenças associadas à variabilidade climática (FNC, 2012).

De forma continua, no ano 2013 foram realizadas capacitações com o apoio do Cenicafe em relação a temáticas, tais como, clima e café, conservação de solos, sistemas agroflorestais e café, solos e nutrição, manejo de pragas e doenças do café (FNC, 2013).

Também foram adiantados diferentes Programas, pela FNC, com o apoio de diversas organizações nacionais e internacionais, em benefício da sustentabilidade econômica e ambiental do setor cafeeiro. Portanto, foram desenvolvidos projetos relacionados com a reflorestação e a biodiversidade, os quais visavam a proteção e recuperação dos recursos naturais no desenvolvimento da atividade cafeeira (FNC, 2011).

(C5) *El Programa forestal ha sido implementado con el fin de contribuir a la protección y recuperación de los recursos naturales en la zona cafetera, la Federación ha desarrollado este programa en 58 municipios de 8 departamentos, encaminados a incrementar el área forestal, estabilizar el balance hídrico y proteger los bosques naturales en las zonas cafeteras (FNC, 2011, p. 22).*

Adicionalmente, destaca-se a obtenção, no ano 2011, por parte da FNC da certificação dada pelo Instituto Colombiano de Normas Técnicas e Certificación (Incontec), que verificava o sistema de gestão ambiental com base ao cumprimento dos requisitos especificados na ISO 14001:2004. Esta normativa definia como alcance desta certificação o serviço de pesquisa científica e tecnológica, no que concerne à geração de conhecimento e tecnologias sustentáveis nas dimensões ambiental, econômica e social desenvolvidas na FNC e no Cenicafé.

Em relação à mesma temática, neste ano, foram executados recursos financeiros em diferentes programas educativos dirigidos aos cafeicultores, com o fim de fortalecer suas capacidades. Dessa forma, foram implementadas estratégias, tais como, a formação em capacidades empresariais e a universidade no campo (FNC, 2012).

(C4) *De este modo, en el período 2002-2013 se han capacitado 161 mil productores y se han ejecutado grandes cantidades de recursos financieros aportados por entidades como el SAC, el SENA, el Ministerio de Agricultura y la Federación (FNC, 2013a, p. 40).*

Por outra parte, a FNC desenvolveu distintos programas em algumas regiões do país e em associação com diferentes entidades, encaminhados para a atenção da população de zonas rurais em condições de vulnerabilidade, tais como, *Huellas de paz, Colombia cafetera sostenible, Comunidad para el desarrollo sostenible, Manejo y uso del territorio, como alternativa de mejoramiento de la seguridad alimentaria*. Estes Programas apresentavam fins relacionados com a integração social de grupos minoritários afetados pelo conflito interno (guerrilha), e contribuía na consecução da segurança alimentar das famílias cafeeiras, entre outros (FNC, 2012).

Neste período evidenciou-se uma intensificação da presença do Governo Nacional no que se refere ao apoio financeiro para o setor cafeeiro, já que, devido às conjunturas deste, o Governo teve que financiar Programas que, em períodos anteriores, foram financiados com os recursos parafiscais do setor. Isto, era evidenciado na alta quantidade de instituições encontradas e fazia referência à constante transferência de recursos financeiros por parte do Estado ao FoNC.

Tabela 10 - Grau de intensidade das variáveis identificadas nas instituições analisadas no período entre 2011 e 2013

Variáveis		Nível de intensidade
A1	Desenvolvimento ou melhoramento tecnológico em um serviço, produto ou processo	3
A2	Infraestrutura científica e tecnológica	2
A3	Divulgação e transferência dos avanços tecnológicos	2
B1	Mercado nacional	3
B2	Mercado internacional	2
B3	Estratégias de diferenciação	3
C1	Estratégias de gestão e crescimento	3
C2	Assistência técnica	3
C3	Apoio à ampliação e/ou manutenção das lavouras	3
C4	Capacidade de gestão de empresários ou produtores	3
C5	Incentivo de práticas que gerem sustentabilidades econômica e ambiental	3

Fonte: A autora.

Por fim, tendo em conta a dinâmica do presente estudo e com base nas diferentes instituições achadas no presente Caso, são designados os índices de intensidade (Tabela 10), para cada variável explicativa definidas nas três dimensões abordadas (tecnológica, comercial e organizacional).

4.9 Caso 9 - Período 2014 a 2016

Neste período, a partir do ano 2014, evidenciou-se uma recuperação na produção do café colombiano e de forma conseqüente se observou uma diminuição no preço. A partir de 2014 exibiu-se uma representativa recuperação da produção cafeeira, com um valor de 12 milhões de sacas de 60 kg de café verde. Os anos 2015 e 2016 apresentaram uma produção, com um valor

superior, de 14 milhões de sacas de 60 kg de café verde para cada ano. Esta recuperação foi consequência dos diferentes programas adiantados em benefício do aumento da produtividade do setor cafeeiro.

(C1/C4/C5) *En 2016, la producción de café en Colombia se mantuvo sobre los 14 millones de sacos, la más alta de los últimos 20 años. Esto pese a los impactos del fenómeno El Niño sobre la calidad del grano y la productividad durante el primer semestre y el represamiento causado por el paro de transportadores en el mes de julio (FNC, 2016, p. 6).*

Referente a esta temática, a renovação de cafezais tem sido uma tarefa prioritária desenvolvida pelo serviço de extensão.

(C2/C3/C5) *En los últimos cinco años se han renovado 423 mil hectáreas, 45% del parque cafetero, con un promedio anual de 84 mil hectáreas. Una adecuada renovación no solo estabiliza la producción, sino los ingresos de la familia cafetera en el largo plazo. Con lo anterior, el parque cafetero conformado por unos 4.794 millones de árboles, ha consolidado su capacidad de producción al haber reducido la edad promedio a cerca de 7,1 años y aumentado la densidad de siembra en más de 8% hasta llegar a 5.500 árboles/ha. Al cierre de 2016 casi el 83% (772 mil has) del área cafetera está plantada en cafetales tecnificados jóvenes, cerca de 14% (133 mil has) en tecnificados envejecidos y apenas 3% (26 mil has) permanecen en cultivos tradicionales. Además, 74% del área ya se encuentra en variedades resistentes a la roya, lo que contrasta con el 35% de 2010, cuando la variabilidad climática evidenció la vulnerabilidad de las variedades susceptibles (FNC, 2016, p. 11-12).*

No ano 2017 esperou-se que o setor cafeeiro mantivesse o nível de produção dos anos imediatamente anteriores, isto, devido às perspectivas das condições climáticas neutras e os programas de renovação feitos em períodos anteriores (FNC, 2016).

Nesse sentido, desde o ano 2007, foi implementado pela FNC, o *Programa de Renovación de Cafetales Envejecidos Permanencia, Sostenibilidad y Futuro (PSF)*, que facilitou o acesso ao crédito pelos pequenos cafeicultores e que visava promover a renovação dos cafezais. Durante o funcionamento do Programa foram tramitados mais de 233 mil créditos para o financiamento da

renovação de 200 mil hectares de cultivos envelhecidos ou susceptíveis a doenças. Destes, foram aprovados 87% das solicitações e 33% foram subsidiadas com o Incentivo de Capitalização Rural (ICR) (FNC, 2016).

Em relação ao Programa de *“Protección del Ingreso Cafetero (PIC)*, neste período, foram emitidas diferentes instituições, tal como no período anterior, proferidas pelo Ministério de Agricultura e Desenvolvimento Rural. As Resoluções 000164, 000200 e 000374, do ano 2014, 000161, do ano 2015, e as 000273 e 00299, do ano 2017, visavam a constante transferência de recursos financeiros ao FoNC destinadas ao apoio do setor cafeeiro.

No mesmo sentido, as Resoluções 144 e 301 de 2014, estabeleceram os requisitos que deveriam cumprir os compradores de café do mercado interno no marco do Programa PIC, como também determinavam as limitações para a participação no dito Programa.

Também foram emitidas as Resoluções 127 e 188 de 2014, as quais definiram os termos e condições do Programa PIC. De forma geral, vale apontar que estas normativas determinaram as diretrizes para outorgar este apoio ao cafeeiro, o qual deveria fazer o registro ante a FNC, já que, esta seria a encarregada de tramitar e tornar efetivo o pagamento do subsídio. Por fim, em relação a este Programa, a Resolução 504 de 2014 determinou as condições para o fechamento do PIC, que funcionaria até o dia 31 de dezembro de 2014. Vale ressaltar que a FNC deveria apresentar ao Ministério de Agricultura e Desenvolvimento Rural um informe final do Programa PIC referente ao ano 2014, nos quatro meses seguintes à data da sua finalização.

Adicionalmente, mediante o artigo 74 da Lei 1737 do ano 2014, o Governo Nacional foi autorizado a transferir recursos financeiros do Orçamento Geral da Nação ao FoNC, isto, com o fim de implementar instrumentos que garantissem a sustentabilidade econômica das famílias cafeeiras e a familiarização dos cafeeiros com as ferramentas tecnológicas dirigidas à mitigação dos riscos inerentes no desenvolvimento da sua atividade. Esta normativa também estabeleceu que o Comité Nacional de Cafeicultores seria o responsável na determinação das atividades a realizar com os recursos financeiros transferidos.

Do mesmo modo, no ano 2016, foram anunciadas medidas de apoio por parte da FNC e do Governo Nacional ao setor cafeeiro, devido ao *“fenómeno del niño”* que significava ausência de chuva e o incremento nas temperaturas das

zonas cafeeiras. Neste sentido, foi promovida a *Linea Especial de crédito (LEC)*, devido às conjunturas do momento. Esta estratégia também dava continuidade a Programas como PSF e a renovação de cafezais resistentes à doença da zoca (FNC, 2016).

(C3) *El crecimiento de la planta y desarrollo del fruto son eventos altamente sensibles a la baja disponibilidad de agua en el suelo. Por esta razón, la disminución de las lluvias en la zona cafetera durante el primer semestre de 2016, tuvo como consecuencia la afectación de la calidad de la cosecha debido a la mayor presencia de frutos maduros flotantes, frutos verdes con problemas de llenado y cafetos con síntomas de marchitez* (FNC, 2016, p. 14).

Este tipo de medidas formava parte do Programa de reativação da cafeicultura, o qual tinha como fim apoiar aos cafeicultores afetados pelas difíceis condições climáticas, além, das estratégias focadas no acesso ao crédito. O apoio também visava incentivos econômicos para a compra de fertilizantes. O referido Programa tinha recursos financeiros para sua realização provenientes de diferentes fontes, tais como, o Ministério de Agricultura e Desenvolvimento Rural, a Unidade Nacional para a Gestão do Risco de desastres e o FoNC (FNC, 2016).

Concernente ao desenvolvimento tecnológico, neste período, foram encontradas várias tecnologias, tais como, *sistema modular para el beneficio húmedo de café sin contaminación del agua, equipo portátil para la cosecha selectiva com identificación de frutos por calor, análisis de suelos integrados al SICA, migración del sistema de información cafetera (SICA) web a una plataforma Android*, tecnologias estas relacionadas com a busca da produtividade e da eficiência na lavoura cafeeira. Adicionalmente, encontrou-se, no ano 2017, a chamada para um programa de inovação aberta denominado “Reto Coffeepickinn”. Esta representava uma convocação pública de alcance nacional e internacional feita pela FNC com o objetivo de identificar propostas inovadoras que contribuíssem na realização de forma mais eficiente ao processo de colheita seletiva do café na Colômbia.

(A1) *El reto COFFEEPICKINN es un programa para generar valor compartido que brinda a los participantes, oportunidades para co-crear y probar sus soluciones al tiempo que se contribuye en resolver una de las problemáticas que más afecta a los caficultores, como es el alto costo de la mano de obra empleada en la recolección. Este programa se inspira en la práctica de la innovación abierta, reconocida mundialmente porque le ha permitido a grandes compañías como P&G, Natura, General Electric, Lego, Phillips, entre otras, innovar y crear valor a partir del conocimiento proveniente de actores externos a la organización (FNC, 2017).*

Seguindo a sequência de atividades em torno as estratégias de diferenciação, em 2017 foi levada a cabo uma nova versão do evento “*Taza de Excelencia*” organizado nessa oportunidade pela Associação Colombiana para a Excelência do Café (ASECC), a qual apresentava-se como uma entidade sem fins lucrativos, cujo objetivo era promover e fomentar a qualidade e a imagem dos cafés colombianos de excelência, de maneira que se divulgasse a cultura cafeeira e impulsionasse a produção e o consumo de cafés de excelência, tanto no nível local quanto no exterior, ao mesmo tempo, que se estabelecessem parcerias entre os atores de toda a cadeia de valor (ASECC, 2017).

Em relação à Infraestrutura científica e tecnológica, neste mesmo ano, foi inaugurado o Parque Tecnológico de inovação em café (TECNICAFÉ), no departamento de Cauca, o qual tinha como fim realizar a gestão do conhecimento para a inovação em benefício do fortalecimento da produção e comercialização através de processos que gerem produtos e serviços centrados na agregação do valor ao café e seus derivados, impulsionando o empreendimento de base tecnológica.

No que tange ao Cenicafé, encontrou-se informações que indicavam que este modificou sua estrutura no processo de pesquisa, focando principalmente em três componentes da rentabilidade econômica da lavoura cafeeira, sendo eles: incremento da produtividade, melhora na qualidade do café e eficiência no uso de insumos e mão de obra. Alguns dos âmbitos dos principais projetos desenvolvidos neste período foram: fisiologia vegetal, entomologia, colheita assistida, pós-colheita, qualidade, melhoramento genético, entre outros (FNC, 2016).

De outra parte, no ano 2016, foi renovado novamente o contrato realizado entre a FNC e o Governo Nacional. Os pontos mais relevantes do contrato estabeleciam, de forma similar aos períodos anteriores, a adoção de programas encaminhados a impulsionar e fomentar uma cafeicultura eficiente, sustentável e mundialmente competitiva. Neste período, ressalta-se a determinação como objetivo prioritário do FoNC para a maximização do financiamento ao cafeicultor. De igual forma, este contrato determinava as diretrizes na definição da política cafeeira nacional, logo, interferindo de forma direta nas variáveis identificadas no presente estudo.

Neste sentido, o contrato definia como competência do FoNC a promoção de novas estratégias e atividades no que tange aos programas de comercialização, registros de vendas, a promoção e comercialização de cafés especiais, a garantia dos recursos em relação às áreas de pesquisa, transferência tecnológica e serviço de extensão, a administração dos ativos intangíveis, entre outros.

Outrossim, cabe sublinhar a assinatura em 2016 do convenio entre a FNC e a USAID, acordo esse que pretendia contribuir ao desenvolvimento rural das zonas cafeeiras colombianas, por meio da maior oferta de recursos para projetos, do qual se espera também favorecer a melhoria da rentabilidade dos cafeicultores do país (COLOMBIA, 2016a)

Em relação ao serviço de extensão, durante o ano 2016, realizaram-se 1,308,794 assessorias aos cafeicultores, das quais 50% foram atendimento em atividades individuais e a porcentagem restante foi atendida mediante atividades grupais. O serviço de extensão transfere informação, motivação, desenvolvimento de competências e habilidades e conhecimentos sobre práticas e labores do cultivo. Entre os principais programas empreendidos neste âmbito cabe destacar a formação dos cafeicultores em relação às competências relacionadas com a gestão empresarial (FNC, 2016)

(C3/C4) *En 2016, se capacitaron 73.229 caficultores en todo el país y se realizaron 7.254 visitas a finca en desarrollo del “Plan 2 mil fincas” que tiene como fin el levantamiento sistemático de la estructura de costos de producción de la unidad de producción cafetera (FNC, 2016, p. 15).*

Destaca-se, que o começo deste período esteve marcado pela renovação do convênio de cooperação assinado entre a FNC e a Procolombia, antes nomeada Proexport, acontecimento ocorrido o dia 3 de dezembro de 2014. Por meio desse compromisso, pretendeu-se dar continuidade ao processo de exportação de cafés industrializados e especiais por parte de pequenos produtores. Assim, fortaleceu-se o interesse da FNC a respeito de que esses cafeicultores avançassem na cadeia de valor e seus investimentos aumentassem, beneficiando desse modo, suas famílias e comunidades (FNC; PROCOLOMBIA, 2014).

Em relação à exportação do café colombiano, foram achadas diferentes resoluções que modificaram as diretrizes no referente a esta temática. A Resolução 3 de 2015 modificou o disposto na Resolução 5 de 2002, promulgada pelo Comité Nacional de Cafeicultores, na qual se estabelecia os parâmetros mínimos para assegurar a qualidade do café destinado para exportação. Assim, a mais recente normativa facultou a venda no exterior de café colombiano com uma tolerância de grão sadio maior (5%), se comparado com o padrão imposto pela própria FNC na anterior Resolução (1,5%), fato que impedia a exportação de grãos de muito boa qualidade (COLOMBIA, 2016b). No mesmo sentido, encontrou-se a Resolução 2 de 2016, a qual unifica as normativas anteriormente mencionadas referentes às medidas que garantem a qualidade do café de exportação.

(B2/B3) *En 2016 las importaciones de café aumentaron en 86 mil sacos (46%) frente a 2015, entre otras razones debido a la menor disponibilidad de cafés de calidades inferiores en el mercado local que encontraron una mayor remuneración en el mercado externo gracias a la nueva regulación de exportaciones. Además, el nivel de los inventarios en puerto se redujo 5% ante la mayor demanda de cafés de diferentes calidades. Con esto, el consumo doméstico creció a una tasa de 2% en el último año llegando a 1,7 millones de sacos en total, lo que equivale en términos per cápita a un consumo de 2,1 kg de café verde por persona al año (FNC, 2016, p. 8).*

Outra normativa que alterou uma disposição anterior foi a Resolução 4 do 15 de outubro de 2015, por meio da qual modificou-se a Resolução 1 de 1999, que definia certos critérios para a exportação de café torrado. Desse modo, a

Resolução 4 de 2015 estabeleceu que, para a elaboração de café tostado, moído ou em grão, com propósitos de exportação, poderia ser utilizado café de qualidade excelsa (destacada) ou de qualidades diferentes, em conformidade com as Resoluções 5 de 2002 e 3 de 2015, de forma que, a FNC emitiria um certificado de qualidade quando fosse utilizado unicamente o Café de Colômbia, conforme estipulado na Resolução 5 de 2002, após da revisão da matéria prima e do produto terminado.

Igualmente, convém destacar neste lapso de tempo a abertura da Escola Nacional da Qualidade do Café, iniciativa que pretendia beneficiar a quase 5000 cafeeiros das regiões de *Quindio* e *Valle del Cauca* em temáticas relacionadas com a produção e o processamento de cafés especiais, além de análise sensorial e desenvolvimento agroindustrial. No projeto participaram conjuntamente a FNC e o Ministério da Agricultura e o SENA (COLOMBIA, 2016c). Adicionalmente, em 2017, foi constituída a Escola Nacional da Qualidade de Café e do PCC, a qual representa um empreendimento do Comité de Cafeeiros de *Caldas* e do SENA dessa região. O propósito da Escola era capacitar o pessoal envolvido nas diferentes etapas da cadeia de valor do café, desde a semente até sua preparação, através de programas técnicos, tecnológicos e cursos de formação complementares (FNC, 2017).

Por fim, de forma similar a períodos anteriores corroborou-se com uma constante presença do Governo Nacional no setor cafeeiro, o qual tinha como intuito atuar em benefício das diferentes conjunturas pelas que passava o mencionado setor.

Tabela 11- Grau de intensidade das variáveis identificadas nas instituições analisadas no período entre 2014 e 2016

Variáveis		Nível de intensidade
A1	Desenvolvimento ou melhoramento tecnológico em um serviço, produto ou processo	3
A2	Infraestrutura científica e tecnológica	3
A3	Divulgação e transferência dos avanços tecnológicos	3
B1	Mercado nacional	2
B2	Mercado internacional	2
B3	Estratégias de diferenciação	3
C1	Estratégias de gestão e crescimento	2
C2	Assistência técnica	3
C3	Apoio à ampliação e/ou manutenção das lavouras	3
C4	Capacidade de gestão de empresários ou produtores	3
C5	Incentivo de práticas que gerem sustentabilidades econômica e ambiental	2

Fonte: A autora.

Por fim, tendo em conta a dinâmica do presente estudo e com base nas diferentes instituições achadas no presente Caso, são designados os índices de intensidade (Tabela 11), para cada variável explicativa definidas nas três dimensões abordadas (tecnológica, comercial e organizacional).

5 ANÁLISE COMPARATIVA DAS VARIÁVEIS NO ÂMBITO DAS DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS, TECNOLÓGICAS E COMERCIAIS QUE INFLUENCIARAM NA PRODUÇÃO DE CAFÉ DE QUALIDADE NA COLÔMBIA

O número de documentos encontrados na pesquisa determina o impacto das variáveis, definidas nas dimensões, em relação à produção de café de qualidade na Colômbia. O Quadro 6 apresenta o número de instituições formais encontradas no período estabelecido (1990- 2016), sendo estas os insumos para a realização da discussão ao redor da análise proposta.

Quadro 6 - Número de instituições achadas em cada um dos casos estudados

Identificação do Caso	Dimensões/ Variáveis											Total
	Tecnológica			Comercial			Organizacional					
	A1	A2	A3	B1	B2	B3	C1	C2	C3	C4	C5	
Caso 1	3	3	2	7	5	4	13	3	6	1	10	57
Caso 2	2	2	2	2	9	1	6	2	4	0	8	38
Caso 3	3	1	2	2	3	2	6	2	3	2	7	33
Caso 4	2	1	1	3	3	6	2	2	6	2	3	31
Caso 5	7	3	3	4	8	12	5	5	11	4	5	67
Caso 6	7	4	4	5	6	9	9	4	12	6	6	72
Caso 7	6	4	3	4	6	9	6	4	10	5	6	63
Caso 8	6	3	3	6	4	9	9	5	17	5	7	74
Caso 9	7	3	2	2	2	8	4	2	15	5	2	52
Total	43	24	22	35	46	60	60	29	84	30	54	487

Fonte: A autora.

As 487 instituições alcançadas se encontram espalhadas nos diferentes casos estudados e representam o grau de intensidade (ausência, baixa ou alta) elucidado na Matriz Booleana. A intensidade das variáveis com relação à temática abordada deve ser interpretada em conformidade com a pertinência e importância revelada para a pesquisa nos documentos encontrados e utilizados. Dessa maneira, por variável, foi analisado um mínimo de 22 e um máximo 84 instituições (média de 44,2 instituições por variável) e, por caso, foram analisadas entre 31 e 74 instituições (média de 54 instituições).

Os nove casos desenvolvidos são analisados comparativamente, levando em consideração a identificação dos índices mais relevantes e o grau de intensidade das variáveis manifestado através dos documentos analisados, a referida intensidade se interpreta com relação à sua influência como **condição determinante (suficiente) ou necessária** para a produção de café de qualidade. Definiu-se, como indicador correspondente a esse resultado, o valor anual da produção de café na Colômbia. O referido critério foi selecionado devido à disponibilidade de informação para este elemento e à pertinência com a temática abordada. Posteriormente, utilizou-se a média por período a qual indica o valor correspondente para cada caso.

Por conseguinte, a partir da produção anual de café de qualidade na Colômbia entre 1990-2016 (Tabela 2), foram identificados os valores médios da produção cafeeira para cada período, ou seja, para cada um dos casos estudados. Dessa forma, apresenta-se na tabela 12 o valor da Variável Dependente, definida na presente pesquisa como Variável Y.

Tabela 12 - Valor médio da produção do café na Colômbia, por caso

Caso	Identificação do Caso (Período)	Y (Milhões de Sacas de 60Kg/ano)
1	1990-1992	14,4
2	1993-1995	11,7
3	1996-1998	10,9
4	1999-2001	9,7
5	2002-2004	10,3
6	2005-2007	11
7	2008-2010	8,9
8	2011-2013	8,1
9	2014-2016	12,2

Fonte: Dados históricos da FNC (2014a)

A Matriz Booleana exhibe os achados correspondentes à intensidade da relação e influência das Variáveis Explicativas com respeito à Variável Resposta. Na apresentação por intensidade (Quadro 7), as variáveis estão expostas de acordo com a análise feita a partir das evidências encontradas, as quais permitem determinar o impacto de cada Variável Explicativa na Variável Resposta, ou seja, onde '3' significa 'alta presença', '2' significa 'baixa presença' e '1' significa ausência. O posicionamento dos índices da escala de intensidade indica o insumo para a estimação do indicador referente ao Grau de Cobertura Proporcional (GCP).

Quadro 7 - Matriz Booleana, considerando a intensidade da manifestação das variáveis estudadas, por caso, o Grau de Cobertura Proporcional e o resultado 'Y' indicativo da produção de café de qualidade na Colômbia

Caso	Identificação do Caso (Período)	Dimensões/ Variáveis											GCP	Y	Clima
		Tecnológica			Comercial			Organizacional							
		A1	A2	A3	B1	B2	B3	C1	C2	C3	C4	C5			
1	1990-1992	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2,5	14,4	-
2	1993-1995	2	2	2	2	3	1	3	2	3	1	3	2,2	11,7	-
3	1996-1998	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2,3	10,9	-
4	1999-2001	2	1	1	2	2	3	2	2	3	2	2	2	9,7	-
5	2002-2004	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2,7	10,3	-
6	2005-2007	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2,7	11	-
7	2008-2010	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2,6	8,9	*
8	2011-2013	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2,7	8,2	*
9	2014-2016	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2,6	12,2	*

Fonte: A autora.

* Condições climáticas desfavoráveis

A1 - Desenvolvimento ou Melhoramento Tecnológico em um Serviço, Produto ou Processo; A2 - Infraestrutura Científica e Tecnológica; A3 - Divulgação e Transferência dos Avanços Tecnológicos; B1 - Comercialização no Mercado Nacional; B2 - Comercialização no Mercado Internacional; B3 - Estratégias de Diferenciação; C1 - Estratégias de Gestão e Crescimento; C2 - Assistência Técnica; C3 - Apoio à Ampliação e/ou Manutenção das Lavouras; C4 - Capacidade de Gestão de Empresários ou Produtores; C5 - Incentivo de Práticas que Geram Sustentabilidades Econômica e Ambiental.

A variável considerada como dependente, representada no presente estudo como variável 'Y' faz referência ao **volume de produção de café de qualidade na Colômbia**. A análise desta variável visa o estudo das variáveis

explicativas que permitam identificar as mudanças e seus processos geradores sob a ótica da trajetória dos acontecimentos identificados nas instituições pesquisadas.

De outro lado, o clima é considerado uma **variável moderadora** tendo em conta sua inevitável influência na produção cafeeira. Dessa forma, na Matriz Booleana foi retratada a referida variável de acordo com as informações obtidas. Nesse sentido, ressalta-se a falta de informação desta variável para os seis casos iniciais, logo, não foi possível fazer menção à ela nestes casos, embora se saiba de sua influência na produção de café.

Destaca-se que a quantidade de instituições encontradas foi significativo, o que garantiu o fornecimento de uma também significativa quantidade de informações com respeito às variáveis abordadas. Ressalta-se que as conclusões extraídas deste conjunto de resultados não podem ser consideradas definitivas, uma vez que existem outras variáveis que formam parte do contexto e que não foram objeto de investigação no presente estudo, mas que afetam e possuem um papel importante na análise institucional.

Sob análise, os casos de maior nível de produção são: Caso1, Caso 2 e o Caso 9 (marcados no Quadro 7 em coloração de tonalidades diferentes, 1= não marcado; 2= claro; 3= escuro), com níveis de produção iguais a milhões de sacas de 60 quilos, onde os valores são descritos a seguir: $Y=14,4$, $Y=11,7$ e $Y=12,2$, respetivamente. O restante dos Casos apresentam um nível aproximado de $Y=10$, para os casos 3 e 5 e de $Y= 11$ para o caso 6, a exceção dos Casos 4, 7 e 8 que expõem os níveis mais baixos para Y em relação ao período estudado (1990-2016). Estes Casos apresentam um resultado de $Y= 9,7$, $Y=8,9$ e $Y=8,2$; sendo o Caso 8 o de mais baixo nível de produção e o Caso 1 o de maior nível, em relação a todos os casos abordados. Os resultados obtidos para Y nos Casos estudados são o reflexo da dinâmica do mercado cafeeiro nos últimos anos.

A análise das instituições encontradas fornece importantes informações uma vez que são estas as que vão definir a dinâmica do SAG do café, e o seu ambiente institucional, afetando o comportamento dos agentes e proporcionando as escolhas ao seu alcance, impactando, de forma inevitável, a coordenação e eficiência do sistema.

A importância da análise institucional demanda um estudo cuidadoso das raízes históricas e dos estágios de desenvolvimento de um determinado SAG, permitindo entender as organizações dentro de um todo e evidenciar as causas de sua transformação em razão da evolução e mudanças ambientais (SELZNICK, 1972).

Em igual sentido, Zylbersztajn (2000a) define que o conceito de SAG tem em conta aspectos adicionais à cadeia vertical de produção, permitindo, assim, o estudo do ambiente institucional e das estruturas que sustentam seu funcionamento.

No **Caso 1** observa-se que, de forma simultânea com a liberalização do mercado cafeeiro, se apresenta uma maior dinamização do mesmo, uma vez que o modelo intervencionista castigou o café de má qualidade e, ao contrário, no novo cenário, os cafés de altos padrões de qualidade obtiveram melhores benefícios. Trata-se de um período que principia a relevância em torno da qualidade do café no mundo e também na Colômbia.

Neste sentido, destaca-se que as variáveis com uma elevada intensidade (3), para este Caso, foram: o Mercado Nacional (B1), Mercado Internacional (B2), as Estratégias de Gestão e Crescimento (C1), o Apoio à Ampliação e/ou Manutenção das Lavouras (C3) e aquela referente ao Incentivo de Práticas que Geraram Sustentabilidades Econômica e Ambiental (C5). De forma contrária, as variáveis que se apresentaram com pouca intensidade (2) foram: Desenvolvimento ou Melhoramento Tecnológico em um Serviço, Produto ou Processo (A1), Infraestrutura Científica e Tecnológica (A2), Divulgação e Transferência dos Avanços Tecnológicos (A3), Estratégias de Diferenciação (B3), Assistência Técnica (C2) e Capacidade de Gestão (C4).

É importante apontar que não se apresentaram para as variáveis deste caso o índice de intensidade referente à ausência (1) de achados. Ou seja, de alguma forma, todas as variáveis estudadas foram manifestadas ao longo desse período. Consequentemente, foi obtido um Grau de Cobertura Proporcional (GCP) próximo a uma elevada presença de instituições (GCP=2,5).

O GCP mais alto e a maior influência institucional denotam a relevância do Estado para com esta cultura e a sua comercialização.

A evolução histórica do mercado do café, neste período, sofreu uma importante mudança em relação à tendência da diversificação do consumo desta

bebida, onde foram tornadas mais atrativas bebidas obtidas a partir da produção de café com altos padrões de qualidade, gerando mudanças que alterariam os tradicionais processos produtivos e de comercialização do café.

Apresenta-se, neste momento, um desenvolvimento do mercado de café de qualidade ou cafés diferenciados. A crescente demanda naquela época deste tipo de café exigiu novas formas de coordenação dos agentes do Sistema Agroindustrial do Café, tanto na Colômbia, quanto no mundo todo. Assim, novas formas de competição foram configuradas, como a adoção de estratégias de diferenciação por parte dos países produtores de café.

Esta escolha foi impulsionada principalmente pelas mudanças na conduta do consumidor de café, que começou a mostrar uma maior preferência por café de qualidade, gerando, conseqüentemente, uma maior competitividade do mercado (JIMÉNEZ, 2010).

Nesse sentido, para o caso do café colombiano, em específico, identifica-se uma relação entre qualidade e competitividade, já que, a qualidade é uma estratégia determinante de diferenciação (MARTINS, 2010).

De forma similar, Farina, Guedes e Marino (2003) afirmaram que o sistema agroindustrial de alimentos experimentou alterações como consequência das transformações institucionais ocorridas entre as décadas de 80 e 90, mediante as novas condições do mercado livre. Tais transformações levaram indústrias deste segmento a encarar uma forte concorrência. Neste cenário, a gestão voltada para a obtenção de qualidade tem uma representativa importância na geração de valor.

Acredita-se que, a segmentação por qualidade baseada na diferenciação do produto, no caso do café colombiano, em particular dinamizada principalmente pela FNC, modificou as características das transações, criando um sistema coordenado direcionado por este tipo de segmentação (ZYLBERSZTAJN; FARINA, 1999).

Desta forma, esta mudança de padrões demandou adequações do SAG de café para seu amoldamento aos novos princípios de produção e comercialização (FARINA, 2003).

Embora o fim dos acordos internacionais tenha trazido um panorama incerto para os países cafeeiros, a Colômbia apresentou altos níveis de produção para esta época, devido aos diferentes programas e medidas de apoio

adotadas em benefício da cafeicultura colombiana em períodos anteriores ao rompimento do Convênio Internacional do Café no ano 1989.

Os anos seguintes, ao fim do dito Convênio, estiveram marcados pelos prejuízos causados por sua ruptura. Em função do fim das cláusulas econômicas que representavam o Convênio, os países produtores liberaram a acumulação de inventários, o que afetou gravemente o preço internacional do café, devido à acumulação de estoques em mãos dos países compradores.

Estas mudanças requereram um forte enfoque no estabelecimento de estratégias de gestão e crescimento organizacional. No caso colombiano, por meio de alianças e licenciamentos, a FNC conseguiu uma ampla consolidação de um portfólio de produtos com um alto conteúdo de diferenciação (FNC, 2013).

Vale lembrar, que desde o início da regulamentação do SAG do café na Colômbia, foi criada a FNC, no ano 1927, data a partir da qual esta organização regulou o mercado nacional e internacional, principalmente através de elementos intervencionistas que lhe outorgavam um amplo poder no mercado do café. Dessa forma, diferentes políticas de mercados interno e externo foram implementadas com o objetivo de valorizar o preço do café. Destaca-se, que os instrumentos de tipo intervencionistas no setor cafeeiro colombiano não afetaram na produção de café de qualidade, nem seu destaque no mercado internacional.

As ações da FNC geraram externalidades positivas para o SAG do café na Colômbia, uma vez que foi ela responsável pela criação e manutenção da imagem favorável do café colombiano nos mercados internacionais, além de ser a organização responsável por influenciar os cafeicultores na produção de café de qualidade.

O papel da FNC como agente ligado aos órgãos governamentais foi fundamental para a definição de diferentes regras no estabelecimento de sistemas de qualidade efetivos no SAG do café na Colômbia.

Coerentemente, Zylbersztajn (2003) afirma que o estabelecimento de padrões de qualidade demanda organizações e estruturas capazes de dar o suporte requerido às ações encarregadas de fomentar e controlar os padrões desejados. Referidos padrões terão impacto no mercado de forma proporcional ao poder da organização que os impõe.

Vale destacar que o sistema organizacional do setor cafeeiro colombiano foi desenvolvido conjuntamente com o Estado, por meio de uma ligação dos

interesses privados, a sociedade civil, produtores cafeeiros organizados em agremiações e o interesse público (Estado) em relação à importância do café para a economia nacional e o desenvolvimento do país (VARGAS, 1991).

Nesta perspectiva, Selznick (1972) aponta que as organizações se transformam em instituições ao serem infundidas de valor, já que, este fato produz uma identidade distinta para a organização. O referido evento é um processo básico de transformação originado pela estandardização organizacional que concebe a base da construção de um organismo social (SELZNICK, 1972).

A FNC foi uma organização infundida de valor que se transformou em uma instituição do setor cafeeiro, bem como um agente importante deste setor que influencia de forma significativa no SAG do café da Colômbia.

Para North (1994), é a constante influência entre as instituições, entendidas como as regras, limites ou opções institucionais, e as organizações, as executoras dessas regras e a responsável por sua escolha institucional, o que leva a uma evolução no ambiente institucional.

Por fim, neste Caso, os achados indicam uma alta presença de instituições com relação à variável referente aos Incentivos de Práticas que geram Sustentabilidade Econômica e Ambiental no setor cafeeiro (C5). Destacam diferentes programas relacionados à proteção e recuperação do Meio Ambiente.

No **Caso 2**, destacam-se variáveis com uma elevada intensidade (3): o Mercado Internacional (B2), Estratégias de Gestão e Crescimento (C1), Apoio à Ampliação e/ou Manutenção das Lavouras (C3) e Incentivo de Práticas que Geram Sustentabilidade Econômica e Ambiental (C5). De forma contrária, as variáveis com uma representação de pouca intensidade (2) foram: Desenvolvimento ou Melhoramento Tecnológico em um Serviço, Produto ou Processo (A1), Infraestrutura Científica e Tecnológica (A2), Divulgação e Transferência dos Avanços Tecnológicos (A3), Mercado Nacional (B1) e Assistência Técnica (C2). Por último, as variáveis com índice de intensidade correspondente a 1, ou seja, ausência de instituições, foram: Estratégias de Diferenciação (B3) e Capacidade de Gestão de Empresários ou Produtores (C4). Conseqüentemente, foi obtido um GCP mais reduzido que no caso anterior (GCP=2,1).

Devido à crise do setor cafeeiro retratada neste Caso, as instituições encontradas estiveram principalmente orientadas a estabilizar o mercado internacional do café, por meio de pactos internacionais que contribuíram na ordenação das exportações e, no mercado interno, a atenção do setor esteve voltada para a sustentabilidade da lavoura cafeeira. Principais fatos que abarcaram as instituições estudadas neste Caso ficaram um pouco relegadas às táticas voltadas para as estratégias de diferenciação e a potencialização das capacidades de gestão dos agentes do SAG do café.

Entre as variáveis com elevada presença cabe destacar aquela referente ao Apoio à Ampliação e/ou Manutenção das Lavouras Cafeeiras (C3), uma vez que foram achadas várias instituições que retratavam o constante apoio ao setor cafeeiro no que diz respeito aos aspectos creditícios ou financeiros, ou relacionados com a sustentabilidade econômica.

Este aspecto revela-se fundamental, já que, os empreendimentos rurais precisam do capital necessário para a sustentabilidade de sua atividade, no que tange tanto às atividades de produção como de comercialização (NANTES; SCARPELLI, 2010). É importante indicar a relação desta variável com aquela referente aos Incentivos e práticas que geram sustentabilidade econômica e ambiental (C5).

Outra variável com elevada presença de instituições em relação a este Caso é a referente ao Mercado internacional (B2); isto, devido ao fato de que o SAG do café se encontra fortemente ligado ao contexto do comércio internacional, onde as condições da comercialização e a evolução dos preços planteiam importantes exigências para um ator tão importante neste contexto, como a Colômbia. Entre as instituições achadas, encontram-se algumas referentes à regulamentação do comércio internacional do Café, convênios internacionais entre países produtores, entre outras temáticas.

O último Caso, com um alto nível de produção, é o **Caso 9**, neste as variáveis com uma elevada intensidade (3) foram: o Desenvolvimento ou Melhoramento Tecnológico em um Serviço, Produto ou Processo (A1), a Infraestrutura Científica e Tecnológica (A2), a Divulgação e Transferência dos Avanços Tecnológicos (A3), as Estratégias de Diferenciação (B3), a Assistência Técnica (C2), Apoio à Ampliação e/ou Manutenção das Lavouras (C3) e a Capacidade de Gestão de Empresários ou Produtores (C4). De forma contrária,

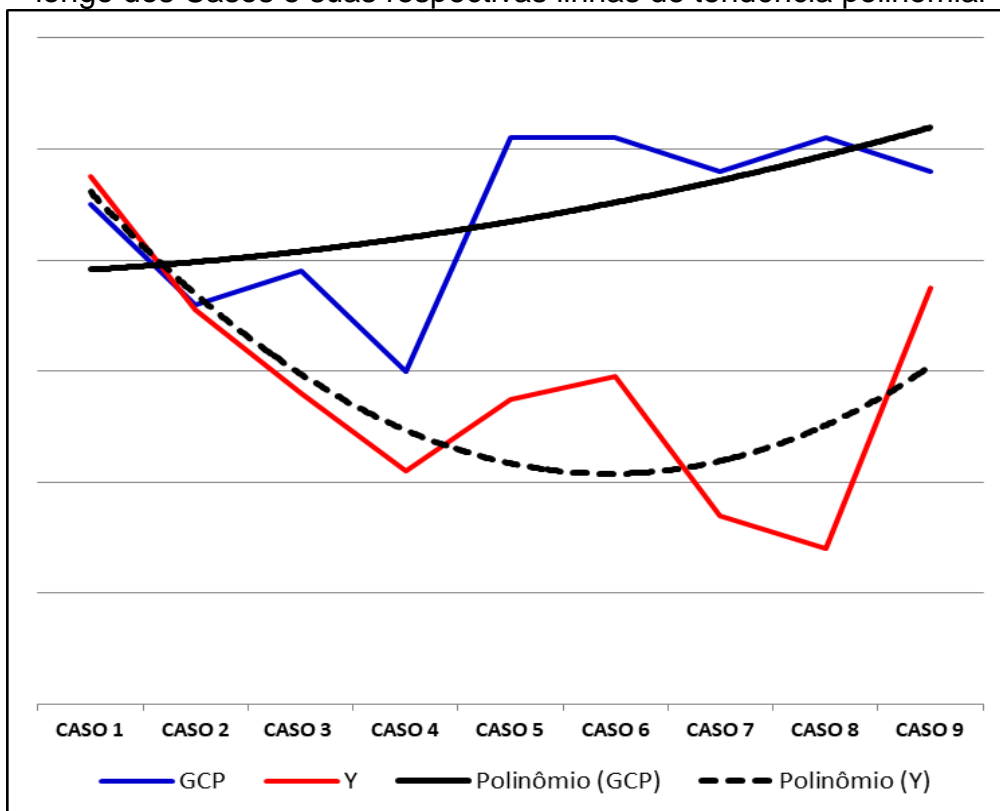
as variáveis com uma representação de pouca intensidade (2) foram: o Mercado Nacional (B1), o Mercado Internacional (B2), as Estratégias de Gestão e Crescimento (C1) e o Incentivo de Práticas que geram Sustentabilidade Econômica e Ambiental (C5). É importante apontar que nenhuma variável se fez ausente neste caso. Foi obtido um GCP indicativo a uma elevada presença de instituições (GCP=2,5).

Vale destacar que o Caso representativo a este período (9), indica a recuperação de uma tendência anterior decrescente da produção cafeeira colombiana, desde a década de 1990. A queda significativa na produção se fez, possivelmente, principalmente pelos diferentes programas de renovação de cafezais velhos e pela existência de fatores climatológicos desfavoráveis, os quais foram registrados na Matriz Booleana para os três últimos períodos (casos).

Melhor explicando, a partir de um indicativo de $Y=14,4$ para o Caso 1, os valores foram em ritmo de redução, chegando a níveis historicamente baixos como no Caso 8, com $Y=8,2$, e retomando para $Y=12,2$ para o Caso 9. Destaca-se que o índice do GCP para os três casos mencionados anteriormente apresenta uma média que representa uma elevada presença de instituições.

A Figura 9 mostra alguma similaridade das linhas correspondente ao GPC e de Y ao longo dos casos, bem como alguma aproximação em sua concavidade das linhas de tendência polinomial do GCP e Y. Esta correspondência pode sinalizar o que se sugere acima, ou seja: Os Casos 1 e 2 atenderam a uma demanda institucional imediata do setor, porém, foram seguidos de uma decadência na produção, que veio a ser recuperada apenas no período correspondente ao Caso 9. Neste período, correspondente ao Caso 9, ocorreu concomitantemente uma nova progressão institucional, decorrente dos problemas climáticos que o precederam.

Figura 9 - Demonstração das curvas de evolução do GPC e de 'Y' ao longo dos Casos e suas respectivas linhas de tendência polinomial



Fonte: A autora.

Continuando com o Caso 9, evidencia-se para as variáveis da Dimensão Tecnológica uma elevada presença de instituições. Como apontado por Nantes (2010) o desenvolvimento tecnológico é fundamental para o estabelecimento de vantagens competitivas em um marco de estratégias dirigidas pela diferenciação do produto.

Os SAGs se tornam competitivos ao conseguir gerir processos de desenvolvimento tecnológico no sistema produtivo. Sendo este fator um ponto chave na obtenção e sustentabilidade da sua competitividade. Além disso, é importante lembrar que o agronegócio é altamente dependente do componente tecnológico devido à necessidade de alcançar maior eficiência e produtividade nos processos produtivos (WAACK, 2000; CÁCERES 2015).

Aponta-se assim, que as diferentes instituições identificadas nesta dimensão, fazem referência a processos de pesquisa no setor cafeeiro focados principalmente no incremento da produtividade, melhora na qualidade do café e eficiência no uso de insumos e mão de obra. Além disto, evidenciou-se o

fortalecimento da infraestrutura científica e tecnológica neste período, a partir da abertura de novos centros de investigação no país.

Atrelada à Dimensão Tecnológica, verificou-se neste período uma elevada presença de instituições relacionadas com a variável concernente às Estratégias de Diferenciação (B3). Em relação a esta temática, além da realização de atividades que contribuíram na definição de táticas douradoras para a manutenção de estratégias de diferenciação - que constituem vantagens competitivas-, também foram realizadas atividades que tiveram como fim promover e fomentar a imagem de um café colombiano de excelência.

Em relação a este Caso, outras das variáveis que apresentaram uma elevada presença de instituições foram as referentes à Assistência Técnica (C2), o Apoio à Ampliação e/ou Manutenção das Lavouras (C3) e Capacidade de Gestão (C4). Neste sentido, as evidências apontaram para a realização de estratégias focadas no acesso ao crédito, incentivos econômicos para a compra de fertilizantes, sustentação do preço interno do café, capacitações aos cafeicultores, além da prioritária atuação do serviço de extensão para a implementação destas estratégias no setor.

De forma coerente à discussão iniciada anteriormente com os Casos 1, 2 e 9, agora vão ser analisados os casos de menor nível de produção, sendo eles: o Caso 4 ($Y=9,7$), o Caso 7 ($Y=8,9$) e o Caso 8 ($Y=8,2$) (marcados no Quadro 8 em coloração de tonalidades diferentes, 1= não marcado; 2= claro; 3= escuro).

Quadro 8 - Matriz Booleana, considerando a intensidade da manifestação das variáveis estudadas, por caso, o Grau de Cobertura Proporcional e o resultado 'Y' indicativo da produção de café de qualidade na Colômbia

Caso	Identificação do Caso (Período)	Dimensões/ Variáveis											GCP	Y	Clima
		Tecnológica			Comercial			Organizacional							
		A1	A2	A3	B1	B2	B3	C1	C2	C3	C4	C5			
1	1990-1992	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2,5	14,4	-
2	1993-1995	2	2	2	2	3	1	3	2	3	1	3	2,2	11,7	-
3	1996-1998	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2,3	10,9	-
4	1999-2001	2	1	1	2	2	3	2	2	3	2	2	2	9,7	-
5	2002-2004	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2,7	10,3	-
6	2005-2007	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2,7	11	-
7	2008-2010	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2,6	8,9	*
8	2011-2013	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2,7	8,2	*
9	2014-2016	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2,6	12,2	*

Fonte: A autora.

* Condições climáticas desfavoráveis

A1 - Desenvolvimento ou Melhoramento Tecnológico em um Serviço, Produto ou Processo; A2 - Infraestrutura Científica e Tecnológica; A3 - Divulgação e Transferência dos Avanços Tecnológicos; B1 - Comercialização no Mercado Nacional; B2 – Comercialização no Mercado Internacional; B3 - Estratégias de Diferenciação; C1 - Estratégias de Gestão e Crescimento; C2 - Assistência Técnica; C3 - Apoio à Ampliação e/ou Manutenção das Lavouras; C4 - Capacidade de Gestão de Empresários ou Produtores; C5 - Incentivo de Práticas que Geram Sustentabilidades Econômica e Ambiental.

No **Caso 4** se obteve o GCP=2,0, ou seja, o mais baixo em referência ao conjunto de casos estudados, indicando, portanto, pouca presença de instituições em relação aos demais. Neste período, os baixos preços internacionais e os baixos índices de produção demandavam o surgimento de instituições focadas fundamentalmente na diminuição do impacto da crise do setor, por meio de programas voltados a fortalecer a produtividade e sustentabilidade do setor.

Desta forma, foram adotadas medidas assistenciais em relação à intervenção do preço interno do café que propendiam de forma momentânea pela sustentabilidade da lavoura cafeeira, beneficiando principalmente os pequenos e médios cafeicultores. Conseqüentemente, as instituições neste período retratam estratégias como o financiamento das dívidas dos cafeicultores

atrelado a programas dirigidos ao fortalecimento do serviço de extensão e em busca do aumento da produtividade.

Diferentes tipos de dificuldades que diminuíram a capacidade produtiva do setor, tais como, a renovação de cafezais velhos (conservando-se ainda pouco produtivos), dificuldades nas finanças do setor devido aos baixos preços internacionais, quase sendo interrompida a atividade da FNC. Não obstante, a intervenção do governo, por meio da entrega de recursos financeiros, possibilitou a continuidade de diferentes programas.

Em contraste à pouca presença de instituições para algumas variáveis, destaca-se que as variáveis referentes a Estratégias de Diferenciação (B3) e a referente ao Apoio à Ampliação e/ou Manutenção das Lavouras (C3) foram as que exibiram uma alta presença de instituições. O que se apresenta de forma coerente com a análise inicialmente abordada, já que as diferentes medidas estabelecidas neste período foram respostas que propendiam pelo amparo para o setor cafeeiro. As referidas medidas foram definidas pela FNC, pelo Governo Nacional, ou em ação conjunta pelas duas instituições, as quais estavam relacionadas, principalmente, com a política de comercialização diferenciada e com o acesso dos produtores cafeeiros ao sistema creditício nacional.

Com relação às estratégias de diferenciação, este período foi especialmente representativo na implementação de diferentes táticas para a produção de cafés especiais e na proteção da diferenciação do café colombiano.

Estes argumentos podem justificar a ausência de instituições correspondentes às variáveis referentes à Infraestrutura Científica e Tecnológica (A2) e à Divulgação e Transferência dos Avanços Tecnológicos (A3), decorrentes, provavelmente, da conjuntura pelo qual passava o setor. Destaca-se que, na Colômbia, neste período, os cultivos de café haviam visto afetados recorrentemente pela doença da broca, o que gerava significativos impactos econômicos e ambientais. Neste sentido, eram favorecidos estudos principalmente sobre o genoma do café e da broca, e sobre alternativas de controle biológico.

Nos **Casos 7 e 8**, observa-se um GCP= 2,6 e 2,7, respectivamente, cifras similares que indicam uma significativa presença de instituições nesses períodos. Ainda assim, obteve-se os níveis de produção mais baixos em relação

a todos os demais casos estudados. Destaca-se que não se apresentaram índices que indicaram a ausência de achados.

Para os dois Casos, os resultados visualizados na Matriz Booleana (Quadro 8) permitem enxergar um panorama semelhante com relação aos índices de intensidade registrados para cada uma das variáveis. Neste sentido, no que tange à Dimensão Tecnológica, nos dois Casos, houve uma elevada presença de instituições relativos à variável Desenvolvimento ou Melhoramento Tecnológico (A1), embora se verifica uma pouca presença de instituições relativas às variáveis Infraestrutura Científica e Tecnológica (A2) e Divulgação e Transferência dos Avanços Tecnológicos (A3).

Outras das variáveis a destacar na análise destes casos são as referentes ao Mercado Nacional (B1) que expõe um aumento (de 2 a 3) no índice de intensidade, Mercado Internacional (B2), que expõe uma diminuição (de 3 a 2) no índice de intensidade e Assistência Técnica (C2), que, de forma similar à primeira variável, expõe um aumento (de 2 a 3) no índice de intensidade. As outras variáveis mantiveram um índice de intensidade igual a três, o qual faz referência a uma elevada presença de instituições.

A análise que pode ser feita a partir destes achados é que, mesmo com uma maior predominância de indicativos referentes a uma elevada presença de instituições, estas não tiveram uma repercussão de forma imediata, devido a que eram medidas que só gerariam efeitos positivos no longo prazo. A resposta efetiva destas instituições viria a ocorrer no período correspondente ao Caso 9.

Nos dois Casos abordados, verificaram-se difíceis condições de resposta (ainda), possivelmente, devido a fatores climáticos desfavoráveis e à recorrente renovação do parque cafeeiro. Fatores estes que levaram à produção de café a níveis de qualidade historicamente baixos, gerando consequências negativas para a lavoura cafeeira e sua comercialização, tais como, a alta susceptibilidade a doenças. Outro aspecto a ter em conta para estes períodos foi o incremento dos preços dos fertilizantes, o que interveio negativamente na fertilização da lavoura. Aponta-se que o fenômeno climático, que teve início neste período, foi considerado como o mais forte dos últimos 60 anos. O incremento das chuvas foi bastante alto nas zonas cafeeiras, aumentando o nível de umidade e diminuindo o brilho solar.

Neste contexto, como resultado conjuntural, esses períodos foram cenários da realização de diferentes acordos e convênios, que visavam principalmente combater os efeitos das difíceis condições do setor e a recuperação da sua produtividade e sustentabilidade.

Ressalta-se ainda a implementação de programas que tinham como fim destinar recursos para a renovação de cafezais com variedades resistentes às diferentes doenças e, de maneira complementar, foram implementados programas destinados ao incentivo da fertilização dos cafezais. Circunstâncias estas que determinaram de forma imediata um impacto negativo na produtividade do setor cafeeiro colombiano, mas que gerariam impactos positivos no longo prazo.

Os casos abordados estiveram caracterizados pelos baixos índices de produtividade obtidos. Não obstante, como já foi retratado, foram evidenciados vários programas destinados a contrariar os efeitos negativos de tais conjunturas. De igual forma, também se encontraram iniciativas que propendiam pela busca da competitividade do setor cafeeiro no País.

Destaca-se a ação conjunta do Governo Nacional e da FNC na adoção de instrumentos que tinham como objetivo mitigar os impactos das diferentes conjunturas pelas quais passava o setor e, de forma simultânea, garantir a sustentabilidade econômica das famílias cafeeiras. Neste sentido, foi evidenciada uma intensificação da presença do Governo Nacional no que se refere ao apoio financeiro para o setor cafeeiro, já que, o Governo teve que financiar Programas que, em períodos anteriores, foram financiados pelo próprio setor. Por conseguinte, foi possível evidenciar uma elevada quantidade de instituições referentes a constantes transferências de recursos financeiros por parte do Estado ao setor.

A seguir, a análise abordará os achados mais importantes em relação às variáveis, por dimensões estudadas, que provavelmente contribuíram para a obtenção de alguns dos resultados mais representativos.

A Matriz Booleana apresenta, por meio dos Quadros 9, 10, e 11, os diferentes índices (1, 2 e 3) marcados em coloração de tonalidades também diferentes (1= não marcado; 2= claro; 3= escuro).

Quadro 9 - Matriz Booleana, considerando a intensidade da manifestação das variáveis estudadas, por caso, o Grau de Cobertura Proporcional e o resultado 'Y' indicativo da produção de café de qualidade na Colômbia

Caso	Identificação do Caso (Período)	Dimensões/ Variáveis											GCP	Y	Clima
		Tecnológica			Comercial			Organizacional							
		A1	A2	A3	B1	B2	B3	C1	C2	C3	C4	C5			
1	1990-1992	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2,5	14,4	-
2	1993-1995	2	2	2	2	3	1	3	2	3	1	3	2,2	11,7	-
3	1996-1998	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2,3	10,9	-
4	1999-2001	2	1	1	2	2	3	2	2	3	2	2	2	9,7	-
5	2002-2004	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2,7	10,3	-
6	2005-2007	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2,7	11	-
7	2008-2010	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2,6	8,9	*
8	2011-2013	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2,7	8,2	*
9	2014-2016	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2,6	12,2	*

Fonte: A autora.

* Condições climáticas desfavoráveis

A1 - Desenvolvimento ou Melhoramento Tecnológico em um Serviço, Produto ou Processo; A2 - Infraestrutura Científica e Tecnológica; A3 - Divulgação e Transferência dos Avanços Tecnológicos; B1 - Comercialização no Mercado Nacional; B2 – Comercialização no Mercado Internacional; B3 - Estratégias de Diferenciação; C1 - Estratégias de Gestão e Crescimento; C2 - Assistência Técnica; C3 - Apoio à Ampliação e/ou Manutenção das Lavouras; C4 - Capacidade de Gestão de Empresários ou Produtores; C5 - Incentivo de Práticas que Geram Sustentabilidades Econômica e Ambiental.

Dimensão Tecnológica: a variável referente ao Desenvolvimento ou Melhoramento Tecnológico em um Serviço, Produto ou Processo (A1) foi a que apresentou a mais elevada presença de instituições – embora somente a partir do Caso 5. Pode ser observado na Matriz Booleana que ela aumenta seu índice de intensidade, de 2 para 3, mantendo-se constante neste nível até o último Caso (9). As demais variáveis [Infraestrutura Científica e Tecnológica (A2) e Divulgação e Transferência dos Avanços Tecnológicos (A3)] vão subir seu índice de intensidade, de 2 para 3, só no último período, ainda exibindo ausência de achados no Caso 4.

É possível afirmar, com base nesses achados, que as Variáveis A2 e A3 ocorrem secundariamente à variável A1, e que esta é determinante para o aumento da produtividade, embora, no longo prazo. Assim, as referidas afirmações são feitas baseadas no índice da produção cafeeira ($Y=13,5$) do

Caso 9, que pode ser reflexo das ocorrências anteriores nessa dimensão. Deve-se lembrar que o Caso 9 representa um dos maiores níveis de produção dentro do período analisado.

A ausência de instituições para as variáveis referentes à Infraestrutura Científica e Tecnológica (A2) e à Divulgação e Transferência dos Avanços Tecnológicos (A3), provavelmente, se origina da conjuntura pela qual passava o setor neste período, onde eram priorizados estudos dirigidos ao desenvolvimento ou melhoramento tecnológico. Estes eventos podem-se ver refletidos no fato que na Colômbia, entre os Casos 4 e 5, os cultivos de café haviam sido afetados recorrentemente por diferentes doenças, com significativos impactos econômicos e ambientais. Eram favorecidos diferentes projetos que ofereciam respostas que contribuíam na adoção de estratégias com um foco no longo prazo e na obtenção de melhores índices de competitividade para o setor cafeeiro.

Quadro 10 - Matriz Booleana, considerando a intensidade da manifestação das variáveis estudadas, por caso, o Grau de Cobertura Proporcional e o resultado 'Y' indicativo da produção de café de qualidade na Colômbia

Caso	Identificação do Caso (Período)	Dimensões/ Variáveis											GCP	Y	Clima
		Tecnológica			Comercial			Organizacional							
		A1	A2	A3	B1	B2	B3	C1	C2	C3	C4	C5			
1	1990-1992	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2,5	14,4	-
2	1993-1995	2	2	2	2	3	1	3	2	3	1	3	2,2	11,7	-
3	1996-1998	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2,3	10,9	-
4	1999-2001	2	1	1	2	2	3	2	2	3	2	2	2	9,7	-
5	2002-2004	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2,7	10,3	-
6	2005-2007	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2,7	11	-
7	2008-2010	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2,6	8,9	*
8	2011-2013	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2,7	8,2	*
9	2014-2016	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2,6	12,2	*

Fonte: A autora.

* Condições climáticas desfavoráveis

A1 - Desenvolvimento ou Melhoramento Tecnológico em um Serviço, Produto ou Processo; A2 - Infraestrutura Científica e Tecnológica; A3 - Divulgação e Transferência dos Avanços Tecnológicos; B1 - Comercialização no Mercado Nacional; B2 - Comercialização no Mercado Internacional; B3 - Estratégias de Diferenciação; C1 - Estratégias de Gestão e Crescimento; C2 - Assistência Técnica; C3 - Apoio à Ampliação e/ou Manutenção das Lavouras; C4 -

Capacidade de Gestão de Empresários ou Produtores; C5 - Incentivo de Práticas que Geram Sustentabilidades Econômica e Ambiental.

Dimensão Comercial: nesta dimensão sobressai a variável relativa as Estratégias de diferenciação (B3), sendo que, como se evidencia na Matriz Booleana, a partir do Caso 3, mostrou um aumento no índice referente ao volume de instituições encontradas, passando da ausência (1) de achados a se manter constante com o índice de elevada presença (3) de instituições.

Vale lembrar que os períodos iniciais estiveram marcados pela ruptura do Acordo Internacional do Café, neste sentido os países estavam preocupados principalmente pela busca de estratégias voltadas a interferir no preço internacional do café por meio de medidas intervencionistas, como a de fixação de cotas de exportação para os países produtores. Estas circunstâncias afetaram negativamente a qualidade do café comercializado, já que, devido à crise cafeeira decorrente do fim do Acordo Internacional muitos países viram afetada a institucionalidade do setor.

Percebe-se que o comportamento desta variável se deve fundamentalmente a que, a partir do Caso 3, a FNC começou formalmente a implementação de um programa de gestão voltado para a qualidade no setor cafeeiro. O referido programa foi aprovado como uma meta institucional, definindo assim, os objetivos, as ações e as estratégias que contribuiriam para alcançar os resultados esperados na sua execução.

Entre os pontos mais relevantes a destacar no citado programa, encontram-se os referentes à produtividade, à satisfação do cliente externo (o bem-estar do produtor, relações com o Estado, relação com os torrefadores e consumidores e relação com os exportadores privados), à comercialização, ao equilíbrio financeiro, à imagem corporativa e ao desenvolvimento do pessoal. Neste sentido, evidenciou-se o importante papel que desenvolveu a FNC na definição dos objetivos e estratégias para a consecução de um setor cafeeiro voltado para a qualidade.

Também foram estruturados programas para a produção de cafés especiais, a partir do ano 2001, com aspectos relacionados à origem, à sustentabilidade e às condições especiais da sua preparação. Adicionalmente,

foram encontradas instituições que visavam a exportação de um café de qualidade.

Como exemplo, deve-se considerar a forma como o programa com foco na gestão da qualidade impactava o pequeno cafeicultor e, por sua vez, o setor cafeeiro. Era por meio do serviço de extensão que se encarregava de ajudar aos cafeicultores na diferenciação do seu produto para a obtenção de um valor agregado na comercialização do grão. O serviço de extensão auxiliava os produtores no cumprimento de requisitos de padrões de sustentabilidade ou códigos de conduta, permitindo a consecução, por parte do cafeicultor, da certificação ou verificação da sua unidade produtiva.

Nesta perspectiva, salienta-se que a consecução de altos níveis de qualidade só é possível por meio da sua gestão, sendo a gestão da qualidade a forma com que as práticas encaminhadas para sua consecução estabelecem as ações necessárias para seu desempenho nessa direção (FRANKS, 2009).

De outra parte, em relação às outras variáveis desta dimensão, referentes ao Mercado Nacional (B1) e o Mercado Internacional (B2), apresentou-se um índice de intensidade de forma recorrente entre 2 e 3, o que significa que sempre existiu para o período analisado (1990-2016) a emissão de instituições relacionadas com os mecanismos de comercialização do café no mercado interno e externo que fomentavam a produção e comercialização de um café de qualidade.

Por conseguinte, pode-se inferir dessa análise na Dimensão Comercial que sua influência na produção de café de qualidade foi pouco significativa, embora indiretamente, por meio da FNC e os programas implantados a partir do Caso 3 (mais expressivamente identificados a partir do Caso 5) contribuíram para o futuro desempenho da produção cafeeira.

Quadro 11 - Matriz Booleana, considerando a intensidade da manifestação das variáveis estudadas, por caso, o Grau de Cobertura Proporcional e o resultado 'Y' indicativo da produção de café de qualidade na Colômbia

Caso	Identificação do Caso (Período)	Dimensões/ Variáveis											GCP	Y	Clima
		Tecnológica			Comercial			Organizacional							
		A1	A2	A3	B1	B2	B3	C1	C2	C3	C4	C5			
1	1990-1992	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2,5	14,4	-
2	1993-1995	2	2	2	2	3	1	3	2	3	1	3	2,2	11,7	-
3	1996-1998	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2,3	10,9	-
4	1999-2001	2	1	1	2	2	3	2	2	3	2	2	2	9,7	-
5	2002-2004	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2,7	10,3	-
6	2005-2007	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2,7	11	-
7	2008-2010	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2,6	8,9	*
8	2011-2013	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2,7	8,2	*
9	2014-2016	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2,6	12,2	*

Fonte: A autora.

* Condições climáticas desfavoráveis

A1 - Desenvolvimento ou Melhoramento Tecnológico em um Serviço, Produto ou Processo; A2 - Infraestrutura Científica e Tecnológica; A3 - Divulgação e Transferência dos Avanços Tecnológicos; B1 - Comercialização no Mercado Nacional; B2 – Comercialização no Mercado Internacional; B3 - Estratégias de Diferenciação; C1 - Estratégias de Gestão e Crescimento; C2 - Assistência Técnica; C3 - Apoio à Ampliação e/ou Manutenção das Lavouras; C4 - Capacidade de Gestão de Empresários ou Produtores; C5 - Incentivo de Práticas que Geram Sustentabilidades Econômica e Ambiental.

Dimensão Organizacional: nesta dimensão sobressai a variável relativa ao Apoio para Ampliação e/ou Manutenção das Lavouras (C3), a qual exibiu de forma constate um índice de intensidade 3, ou seja, uma elevada presença de instituições. Exceção a este panorama, só se observou no Caso 3, onde esta variável apresentou um índice de intensidade referente a pouca presença de instituições.

Este fato evidenciou-se devido a emissão de várias instituições em benefício do refinanciamento do setor cafeeiro e atenção e alívio das dívidas dos produtores do setor cafeeiro, que de forma geral estavam destinadas a favorecer os programas encaminhados para a sustentabilidade e viabilidade da lavoura cafeeira.

De outra parte, as variáveis concernentes a Estratégias de Gestão e Crescimento (C1) e Incentivo de Práticas que geram Sustentabilidades

Econômica e Ambiental (C5) tiveram resultados similares, entre elas, com relação aos índices de intensidade apresentados na Matriz Booleana. Observa-se para estas duas variáveis índices que indicam uma elevada presença de instituições a exceção dos Casos 4 e 9, onde as referidas variáveis registraram um índice referente à pouca presença de instituições.

A respeito destas variáveis, as instituições encontradas evidenciam a implementação de diferentes estratégias que propendiam ao crescimento e fortalecimento das vantagens competitivas do setor, tais como: a promoção e o incremento dos índices do consumo nacional de café de qualidade, a promoção de uma economia cafeeira sustentável, entre outras.

Outro aspecto importante a mencionar referente às estratégias de diferenciação, quanto às práticas relacionadas com a sustentabilidade, são as certificações das unidades produtoras de café, manifestas em diferentes programas que visam uma maior sustentabilidade da lavoura - tanto econômica, quanto ambiental, e que, de forma simultânea, agregam valor ao produto pela forma diferenciada na sua produção e pela sua preocupação na conservação dos recursos naturais.

Por fim, as variáveis relativas a Capacidade de Gestão dos empresários ou produtores (C4) e Assistência Técnica (C2) apresentaram uma menor frequência do índice de intensidade referente a uma elevada presença de instituições, não obstante sempre se apresentaram, embora em menor intensidade (2), a presença de instituições referentes a estas temáticas. A única exceção foi para o Caso 2 onde a variável alusiva a Capacidade de Gestão por parte dos Empresários ou Cafeicultores (C4) exibiu o índice relativo à ausência de instituições.

Este comportamento, para esta variável, provavelmente foi motivado devido a que é só a partir do Caso 5 que foram implementados programas respaldados por instituições neste sentido, tais como leis que estabeleciam que uma determinada porcentagem dos recursos destinados para o setor cafeeiro deviam ser utilizados pela FNC na implementação de programas referentes a capacitação em desenvolvimento cooperativo, gestão empresarial, reflorestamento, saneamento básico, entre outros programas relacionados ao desenvolvimento de obras e serviços que gerariam benesses para a comunidade cafeeira.

Com relação à variável alusiva à Assistência Técnica (C2) é importante apontar que embora tenha apresentado pouca presença de instituições, esta é uma variável fundamental em relação ao impacto gerado no aumento da produtividade do setor cafeeiro, uma vez que é através destes importantes atores (extensionistas) que a FNC, o Governo Nacional, entre outros agentes do SAG do café conseguem 'chegar' aos cafeicultores. São eles, talvez, o elo mais importante da cadeia, uma vez que é nesta parte do SAG onde se podem tomar medidas efetivas para garantir a produção de um café de qualidade.

Em suma, no que tange à Dimensão Organizacional, pode-se concluir que ela torna-se também complementar às duas anteriores, já que, somente por meio de suas variáveis, se consegue implantar os processos tecnológicos e comerciais. Isto é visível na presença de muitas instituições ao longo de todos os Casos.

5.1 Elementos do campo institucional que constituíram diferencial competitivo ao café colombiano de qualidade no período em análise

A atuação da FNC no período de estudo (1990-2016) caracteriza o momento no qual o setor cafeeiro demandava ações para a criação de vantagens competitivas em benefício da promoção da estratégia de diferenciação baseada em qualidade.

A estratégia de diferenciação, adotando um enfoque na qualidade, oferece importantes vantagens competitivas. Foi entendido pela Colômbia, desde muito cedo, que seria conveniente desenvolver uma gestão no setor cafeeiro que viesse a contribuir com o alcance de altos padrões de qualidade. Num contexto de crise, referente aos anos seguintes ao rompimento do acordo internacional do café, os preços internacionais do grão apresentavam tendência à baixa, circunstâncias estas que afetavam gravemente a todos os países produtores, ocasionando o abandono da lavoura cafeeira e a produção de café de má qualidade. Especificamente a Colômbia, continuou trabalhando e gerando instituições que levaram o setor cafeeiro a obtenção de resultados superiores, por meio de uma cultura de produção de café de qualidade.

Relativo à mesma temática, destaca-se que a proteção dos sinais de um produto é um fator muito importante nas estratégias de diferenciação adotadas,

já que esta distinção permite identificar diferentes graus nas características de um produto em relação a outros. O café da Colômbia, como tem sido retratado amplamente no presente estudo, encontra-se em posição diferenciada no mercado internacional, por sua reputação e sinais de distinção que denotam altos padrões de qualidade.

Dessa forma, a proteção da simbologia que identifica o café da Colômbia configura um assunto estratégico na proteção da sua imagem. Atrelado a este tema, também se encontra a informação que estes sinais trazem para o mercado, diminuindo a assimetria da informação, os custos de busca e de transação, entra tantas outras vantagens que representam este fato para o SAG do café colombiano. Desta forma também foi possível evidenciar ao longo deste estudo os recorrentes esforços pela proteção dos sinais que identificam o café da Colômbia.

Corrobora-se assim, que a FNC exerce o papel de agente coordenador, atuando na facilitação das transações entre os agentes que transacionam no SAG do café na Colômbia. Com relação a esta temática, o presente estudo retratou de forma contínua a liderança desta Instituição, em vários programas e inumeráveis alianças.

Vale destacar que os agentes encontram dificuldades de alcançar níveis de competitividade no longo prazo, em um sistema que não atende níveis satisfatórios de coordenação.

Consequentemente, evidencia-se que a FNC corresponde a uma Instituição que promoveu e ainda promove um ambiente de muito boa reputação para o café colombiano. Comprova-se ainda que historicamente as ações desenvolvidas pela FNC têm criado um ambiente institucional de estabilidade e confiança para o SAG do café na Colômbia, estabelecendo assim um diferencial competitivo em relação a outros países produtores.

6 CONCLUSÕES

Esta pesquisa visou identificar, a partir do âmbito institucional, as variáveis que influenciaram na produção de café de qualidade na Colômbia sob a ótica das dimensões tecnológicas, comerciais e organizacionais, tendo em consideração o período compreendido entre os anos de 1990 e 2016.

Os resultados encontrados se mostram insuficientes para apresentar uma caracterização de necessidade ou suficiência das variáveis isoladamente, entre os diversos casos. Contudo, ao serem analisadas as Dimensões, é possível tirar algumas conclusões.

Sendo assim, os achados desta investigação identificaram a existência de uma relação causal de 'Necessidade' entre as Variáveis Explicativas (Independentes) definidas na Dimensão Tecnológica (Desenvolvimento ou Melhoramento Tecnológico em um Serviço, Produto ou Processo, A1; Infraestrutura Científica e Tecnológica, A2; e Divulgação e Transferência dos Avanços Tecnológicos, A3) e a Variável Resposta (dependente). Foi identificada ainda uma condição de 'Não Suficiência' entre as variáveis Explicativas definidas na Dimensão Comercial (Mercado Nacional, B1; Mercado Internacional, B2; e Estratégias de Diferenciação, B3) e na Dimensão Organizacional (Estratégias de Gestão e Crescimento, C1; Assistência Técnica, C2; Apoio à Ampliação e/ou Manutenção das Lavouras, C3; Capacidade de Gestão de Empresários ou Produtores, C4; e Incentivo de Práticas que Geram Sustentabilidades Econômica e Ambiental, C5) para com a Variável de Resposta (Produção de café de qualidade).

Ou seja, no que diz respeito às condições causais da Dimensão Tecnológica, é possível dizer que elas foram (e ainda são) necessárias para a produção de um café de qualidade. Quando se apresentam de forma isolada, são, contudo, insuficientes na sua ocorrência, demandando de elementos oriundos das Dimensões Comercial e Organizacional. Estas, por sua vez, são complementares, não suficientes para que a produção de café de qualidade (y) se faça presente em maior volume na Colômbia. Porém, não deixam de ser necessárias.

Isoladamente, as variáveis analisadas não apresentam significativa consistência em torno de sua manifestação. Vale considerar, contudo, que as variáveis B3 (Estratégias de Diferenciação) e C4 (Capacidade de Gestão de Empresários ou Produtores), ao não se apresentarem por ocasião do Caso 2 (1993 a 1995), podem ter contribuído mais fortemente para a queda subsequente na produção do café. Outro destaque individualizado deve ser feito em torno da Variável C3 (Apoio à Ampliação e/ou Manutenção das Lavouras), sendo a única que se fez presente em alta intensidade nos períodos de mais alta produção (Casos 1, 2 e 9) e em quase todo o período objeto de estudo.

Confirma-se, contudo, que ao longo do período de análise, os elementos de cunho tecnológico tiveram um definitivo papel no aumento da produtividade e na consecução de vantagens competitivas, embora, estas tenham reproduzido seus efeitos, principalmente, no longo prazo.

Neste sentido, cabe destacar que foi evidenciado de forma constante a preocupação, dos agentes do Sistema Agroindustrial do café na Colômbia, por uma gestão tecnológica em todas as áreas de conhecimento do café. Sendo apontadas, principalmente, como áreas-chaves o aumento na eficiência dos fatores de produção, a diminuição dos custos unitários da produção de café, a geração de conhecimentos e tecnologias que contribuam ao desenvolvimento de sistemas de produção ambientalmente sustentáveis e o desenvolvimento de tecnologias adequadas para a cafeicultura colombiana.

No mesmo sentido, destaca-se o uso de estratégias de comunicação, quanto para a divulgação e transferência dos avanços tecnológicos gerados no setor cafeeiro, como em relação a sua divulgação científica em periódicos especializados. A referida comunicação é feita por meio de publicações seriadas, avanços técnicos e programas radiais (dirigidos principalmente ao serviço de extensão) e publicações em revistas científicas.

Adicionalmente, destaca-se no presente estudo a pertinente articulação dos construtos do SAG com a análise histórico-comparada, a qual possibilitou a definição das variáveis e dimensões que contribuíram na análise longitudinal das principais mudanças e evoluções aqui descritas em torno da identificação causal na ocorrência do fenômeno, objeto de estudo.

Com relação a análise institucional é importante fazer menção a uma relevante instituição que joga um papel fundamental nas três dimensões de estudo da presente pesquisa, sendo está, o Fundo Nacional do Café (FoNC), a qual é uma ferramenta de planejamento, organização e orientação de políticas para o setor cafeeiro na Colômbia. Sendo esta instituição a que permite elucidar com maior clareza o relacionamento contratual entre dois importantes agentes deste Sistema Agroindustrial do café, o Estado e a FNC.

Assim, foi evidenciada a existência de uma relação contratual na qual o Estado participa ativamente nas decisões da orientação da política cafeeira. As referidas decisões são tomadas em acordo com o Governo e os delegados do setor cafeeiro representados pela FNC. Em relação às decisões mais importantes é feito um procedimento diferente que outorga-lhe um maior controle ao governo, em alguns casos, é necessária a confirmação dos acordos por meio da emissão de decretos. Definindo assim, os procedimentos na discussão da política em relação às decisões para sua aplicação, seguimento e controle.

Esses fatos permitem corroborar a afirmação feita por Vargas (1991), em relação a que o sistema organizacional do setor cafeeiro colombiano foi desenvolvido conjuntamente com o Estado, por meio de uma ligação dos interesses privados, a sociedade civil, produtores cafeeiros organizados em agremiações e o interesse público (Estado) (VARGAS, 1991).

Por outra parte, foi possível evidenciar que no novo cenário de livre mercado, embora para aquela época não existisse no mercado a distinção dos cafés especiais tais como são conhecidos na atualidade, o mercado de café já privilegiava os cafés que se diferenciavam dos outros por suas melhores características. Neste sentido, cabe destacar que nos últimos períodos do acordo internacional do café, outorgou-se uma especial importância à seletividade em relação à definição de cotas por tipos de café de diferente qualidade. Encontrando neste fato, um precedente no mercado internacional, em relação aos Cafés de qualidade. Assim, no ano 1983 na renovação do Acordo Internacional do Café, foi introduzido um sistema de distinção dos tipos de café nos grupos conhecidos na atualidade: colombianos, outros suaves, brasileiros e robustas.

Destaca-se que a diferenciação dos diferentes tipos de cafés especiais, tais como, diferencia por seu sabor e qualidade, cafés certificados pela adoção

de padrões voluntários e os que têm Denominações de Origem ou indicações geográficas, foram caracterizados assim a partir do novo século. A evidência apontou que foi a partir do ano 2002, que na Colômbia, estrutura-se o programa para a produção de cafés especiais, com aspectos relacionados com a origem, a sustentabilidade e as condições especiais da sua preparação.

Em relação a esse aspecto foi evidenciado o fortalecimento por parte da FNC, do comércio internacional fundamentado em critérios de diferenciação do café colombiano. Assim, na década de 1980 foi criado o programa 100% café da Colômbia, baseado em compromissos contratuais que outorgavam o benefício do uso da marca. O programa esteve dirigido para os consumidores finais e para as torrefadoras que poderiam usar o componente diferenciador com suas próprias marcas. Essa política teve sucesso em termos de estratégia de diferenciação do café, valorizando a marca “café de Colômbia” no mercado. Sendo está a principal estratégia, atrelada a uma boa qualidade do café colombiano, a que impulsionou sua boa reputação.

De acordo com Saes e Nakazone (2003) a estratégia baseada em diferenciação pode se encontrar fundamentada por fatores como a qualidade, o custo ou a informação. Nesse sentido, os autores apontam que o consumidor tem preferência pelos produtos que oferecem maior informação e para aquela época, embora o café vendido era produto de diferentes mesclas, a única informação contida na embalagem era a referente ao café de Colômbia.

Também foram achadas instituições que evidenciaram o poder da FNC em relação à regulamentação das exportações cafeeiras. Sendo está a instituição encarregada de fixar as políticas gerais de comercialização e promoção externa do café, isto em função das relaciones contratuais entre a FNC e o Governo. O qual evidencia uma coordenação eficiente do Sistema Agroindustrial do café com relação à garantia da qualidade do produto exportado, estimulando e facilitando as transações do grão colombiano nos mercados internacionais.

Por fim, destaca-se que a presente pesquisa adotou o procedimento metodológico proposto por Brisola e Guimaraes (2015), verificando a importância das instituições e seu papel nas mudanças geradas no longo do tempo, fato que contribui para o melhor conhecimento da dinâmica adotadas pelo Sistema Agroindustrial do café na Colômbia.

A traves desta análise foi possível contribuir na identificação das estratégias que impactaram em diferentes proporções o desempenho do Sistema Agroindustrial do café, possibilitando a interpretação de forma comparativa entre períodos de tempo das táticas empregadas em benefício da eficiência e competitividade deste Sistema.

6. 1 Limitações e recomendações de futuros estudos

A presente pesquisa esteve limitada ao uso de fontes documentais e sem formulação de hipóteses que contribuíram de forma mais exata à comprovação ou rejeição da mesma com relação ao objeto de estudo determinado.

Neste sentido, futuras pesquisas poderiam estabelecer um encadeamento entre o processo metodológico utilizado neste trabalho, referente à técnica QCA e a análise histórico-comparativa de casos baseado exclusivamente em fontes documentais e bibliográficas, e a percepção dos agentes com relação as vantagens e desvantagens do tipo de coordenação identificado no Sistema Agroindustrial Caracterizado na presente pesquisa. O que aportaria de forma enriquecedora dados empíricos à pesquisa.

Outrossim, aponta-se a agenda da pesquisa com relação a identificação das estruturas de governança de maior predominância no contexto organizacional do Sistema Agroindustrial de café na Colômbia e que apontam a sua maior eficiência, competitividade e diminuição dos custos de transação entre os agentes envolvidos. Isto, considerando que a forma de coordenação dos Sistemas Agroindustriais condicionam a decisão de governança, quanto das formas organizativa interna da firma, como externa da mesma.

Assim, permitindo identificar as condições que possibilitam ou limitam a atuação dos agentes envolvidos neste SAG, o que visa contribuir na implementação de ações para as organizações inseridas neste contexto, além de proporcionar importantes informações para o mercado.

Por fim, tendo em conta os achados, no que tange à importância da dimensão tecnológica como uma condição necessária para a produção de um café de qualidade e na definição de vantagens competitivas para o setor, é importante que sejam feitos estudos da dinâmica do processo de geração e

desenvolvimento tecnológico, com relação a identificação das principais variáveis e fatores que contribuem, a partir da potencialização da dimensão tecnológica, no desenvolvimento de vantagens competitivas organizacionais e institucionais dentro dos Sistemas Agroindustriais. Identificando, assim, quais variáveis das organizações pertencentes a este Sistema permitem uma maior capacidade de desenvolvimento tecnológico.

REFERÊNCIAS

AKIYAMA, T.; VARANGIS, P. Impacto del sistema de cuotas de exportación del acuerdo internacional del café sobre el mercado mundial del café. **Ensayos sobre economía cafetera**, n. 3, p. 20-51, 1989. Disponível em: <https://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/ensayos_sobre_economia_cafetera/>. Acesso em: 28 nov. 2016.

ARIZA, M.; GANDINI, L. El análisis comparativo cualitativo como estrategia metodológica. In: ARIZA, M.; VELASCO, L. (Coords.). **Métodos cualitativos y su aplicación empírica. Por los caminos de la investigación sobre migración internacional**. México, Instituto de Investigaciones Sociales en coedición con el Colegio de la Frontera Norte, 2012. cap.4, p. 497-537. Disponível em: <http://www.academia.edu/1873659/Ariza_M_y_L._Gandini_2012_El_análisis_comparativo_cualitativo_como_estrategia_metodológica>. Acesso em: 28 jul. 2016.

ASOCIACIÓN COLOMBIANA PARA LA EXCELENCIA DEL CAFÉ - ASECC. Instrucciones para la presentación de ofertas exportador oficial, Concurso Taza de Excelencia Colombia 2017, 2017. Disponível em: <[http://www.tazadeexcelenciacolombia.com/images/Terminos-de-Referencia-Exportador-\(FINAL\).pdf](http://www.tazadeexcelenciacolombia.com/images/Terminos-de-Referencia-Exportador-(FINAL).pdf)>. Acesso em: 29 dez. 2017.

ÁVILA, O. M.; SOA, V. M.; ABALLE, Q. Y. Innovación, tecnología y gestión tecnológica. **Revista acimed**, La Habana, v. 16, n. 4, 2007. Disponível em: <http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007001000008>. Acesso em: 27 fev. 2017.

AZEVEDO, F. P. Comercialização de produtos agroindustriais. In: BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão agroindustrial**. 3. ed. São Paulo: Atlas s.a., 2010. Cap. 2, p. 63-112.

AZEVEDO, F.P. Concorrência no agribusiness. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org.). **Economia y gestión dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Editora Pionera, 2000. cap. 4, p. 61- 78.

BANCO MUNDIAL. Estudio del sector cafetero en Colombia. In: FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA (Org.). **Ensayos sobre economía cafetera**. 2002, p. 23-32. Disponível em: <<https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/art%2018.pdf>>. Acesso em: 31 nov. 2017.

BARRA, G.; LADEIRA, M. Teorias institucionais aplicadas aos estudos de sistemas agroindustriais no contexto do agronegócio café: uma análise conceitual. **Revista de Gestão**, v. 23, n. 2, p. 159-171, 2016.

BARRENECHE, C. A.; CARDONA, C. M. 40 años del servicio de extensión. In: FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA (Org.). **Ensayos**

sobre economía cafetera, 1999, p. 7-26. Disponível em: <<https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/art%201.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições, especificidades e correntes metodológicas. In: BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão agroindustrial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010a. Cap. 1, p. 1-62.

BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. Marketing estratégico aplicado ao agronegócio. In: BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão agroindustrial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010b. Cap. 3, p. 113-183.

BELITZ, H.; GROSCH, W.; SHIEBERLE, P. **Food chemistry**. Berlin: Springer, 2009.

BERTALANFFY, L. **Teoría general de los sistemas**. México: Fondo de Cultura Económica, 1989. Disponível em: <https://cienciasyparadigmas.files.wordpress.com/2012/06/teoria-general-de-los-sistemas_-_fundamentos-desarrollo-aplicacionesludwig-von-bertalanffy.pdf>. Acesso em: 24 set. 2016.

BERTERO, C. O.; KEINERT, T. M. M. A evolução da análise organizacional no Brasil (1961-93). **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 81-90, 1994. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n3/a07v34n3.pdf>>. Acesso em: 9 out. 2016.

BOADA, F. H. El contrato marco del Fondo Nacional del Café. In: FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA (Org.). **Ensayos sobre economía cafetera**. 1988, p. 46-54. Disponível em: <<https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Contenido%2002.pdf>>. Acesso em: 21 out. 2017.

BOREL, J.; SIVANTO, M. Gestión de calidad en anestesiología. **Revista Argentina Anestesiología**, v. 66, n. 1, p. 71 - 82, 2008.

BRISOLA, M. V.; BALESTRO, M. V. Capacidade estatal, coesão empresarial e coordenação Estado-indústrias: dimensões analíticas comparadas em um período de desenvolvimento econômico na Argentina e no Brasil. In: BOSCHI, R.; BUSTELO, S. (Org.). **Brasil e Argentina: políticas e trajetórias de desenvolvimento**. Rio de Janeiro: E-papers, 2015. p. 167-204.

BRISOLA, M. V.; GUIMARÃES, M. C. Instituições, território e sistemas agroindustriais: uma proposta de análise histórico comparativa. **Revista de estudos e pesquisa sobre as américas**, Brasília, v. 9, n. 1, p. 207-227, 2015. Disponível em: <<http://periodicos.unb.br/index.php/repam/article/view/11566>>. Acesso em: 28 set. 2016.

BRISOLA, M. V. **Upgrading industrial na Agricultura e no Brasil: uma análise histórica e comparada da relação entre o Estado e as associações empresariais**

industriais. 2013. 424 f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

CÁCERES, G. R.; ESCOBAR, O. E. Caracterización de las cadenas de valor y abastecimiento del sector agroindustrial del café. **Cuadernos de administración**, Bogotá, v. 19, n. 31, p. 197-217, 2006.

CÁCERES, M. D. Tecnología agropecuária y agronegocios. La lógica subyacente del modelo tecnológico dominante. **Revista mundo agrario**, La Plata, v. 16, n.31, 2015. Disponível em: <http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1515-59942015000100008>. Acesso em: 24 fev. 2016.

CADENA, G. Desarrollos científicos de CENICAFÉ en la última década. **Rev. Acad. Colomb. Cienc**, v. 29, n. 110, p. 89-100, 2005. Disponível em: <http://www.accefyn.org.co/revista/Vol_29/110/08_89_100.pdf> Acesso em: 07 jun. 2016.

CAIXETA, G.; TEIXEIRA, S. Economicidade e certificação da cafeicultura familiar na zona da matas de Minas Gerais. **Pesquisa agropecuária tropical**, v. 39, n. 4, 2009. Disponível em: <<https://www.revistas.ufg.br/pat/article/view/5530>>. Acesso em: 26 nov. 2016.

CALDAS, M. P.; FACHIN, R. Paradigma funcionalista: desenvolvimento de teorias e institucionalismo nos anos 1980 e 1990. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 45, n. 2, p. 46-51, 2005. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol45-num2-2005/paradigma-funcionalista-desenvolvimento-teorias-institucionalismo-nos-anos-1980->>. Acesso em: 8 out. 2016.

CAMACHO, M. I. Impacto económico de la investigación en café en Colombia: el caso de la Variedad Colombia. In: FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA (Org.). **Ensayos sobre economía cafetera**. 1998, p. 21-41. Disponível em: <https://www.federaciondecafeteros.org/caficultores/es/ensayos_sobre_economia_cafetera/>. Acesso em: 20 out. 2017.

CANO, C. et al. El mercado mundial del café y su impacto en Colombia. **Revista del Banco de la República de Colombia: Borradores de Economía**, n. 710, p. 1-56, 2012. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/254392373_El_mercado_mundial_del_cafe_y_su_impacto_en_Colombia > Acesso em: 15 maio 2016.

CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. Sobre organizações, instituições e poder. In: CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. (Org.). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003. Introdução, p. 11- 26.

CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. SILVA, S. M. A trajetória conservadora da teoria institucional. **Revista eletrônica de gestão organizacional**, Recife, v. 39, n. 4, p. 469-496, 2005. Disponível em:

<<http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/viewFile/531/250>>
 . Acesso em: 8 out. 2016.

CASTRO, N. C. et al. Ambientes institucional e organizacional do CAI do Biodiesel. In: CASTRO, A. M.; LIMA, S. M.; SILVA, J. F. **Complexo agroindustrial de Biodiesel no Brasil**: competitividade das cadeias produtivas de matérias-primas. Brasília, DF: Embrapa Agroenergia, 2010. cap. 12, p. 543-591.

CENTRO NACIONAL DE INVESTIGACIÓN DE CAFÉ (CENICAFÉ). **Quiénes Somos/ Historia**, 2016. Disponível em:<http://www.cenicafe.org/es/index.php/quienes_somos/historia> Acesso em: 26 maio 2016.

_____. Construyendo el modelo para la gestión integrada del recurso hídrico en la caficultura colombiana, Chinchiná, 2011. Disponível em:<http://www.cenicafe.org/es/documents/PROPUESTA__P_A_CENICAFE_ABRIL13.pdf> Acesso em: 30 out. 2017.

COASE, R. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 368-405, 1937. Disponível em: <<http://www.colorado.edu/ibs/es/alston/econ4504/readings/The%20Nature%20of%20the%20Firm%20by%20Coase.pdf>>. Acesso em: 6 out. 2016.

COLCIENCIAS - Instituto colombiano para la ciencia y la tecnología “Francisco José de Caldas”. Oferta de conocimiento útil para la competitividad empresarial, Bogotá (Colombia), 2007. Disponível em: <<http://repositorio.colciencias.gov.co:8081/jspui/bitstream/11146/718/1/1010-CT%20COLOMBIA%20OFERTA%20DE%20CONOCIMIENTO.pdf>>. Acesso em: 6 nov. 2017.

COLOMBIA. Ley 9 de 1991, de 17 de enero de 1991. Nuevo estatuto cambiario, 1991a.

_____. Ley 798 de 2003, de 17 de marzo de 2003. Por medio de la cual se aprueba el “Convenio Internacional del Café”, 2003.

_____. Resolución 41 de 2010, de 27 de enero de 2010. Por la cual se determinan algunas actividades de reactivación del Programa Nacional de Reactivación Cafetera, 2010a.

_____. Ley 1420 de 2010, de 13 de diciembre de 2010. Por la cual se decreta el Presupuesto de Rentas y Recursos de Capital y Ley de Apropiações para la vigencia fiscal del 10 de enero al 31 de diciembre de 2011, 2010b.

_____. Decreto nº 1173, de 15 de junio de 1991. Regulación de la política cafetera, 1991b.

_____. Decreto nº 1408 de 1991. Por el cual se señala procedimiento para cálculo de contribución cafetera y transferencias ,1991c.

_____. Decreto nº 2379 de 1991. Por el cual se reglamenta los Decretos -ley 77 de 1987 y 501 de 1989 en lo relativo a la prestación del servicio de asistencia técnica agropecuario a pequeños productores y se modifica parcialmente el decreto 1946 de 1989, 1991d.

_____. Decreto nº 967 de 2000. Por el cual se adopta el Programa Nacional de Reactivación Agropecuaria y se fijan los términos y condiciones para su operación, 2000.

_____. Decreto nº 1257 de 2001. Por el cual se adopta el Programa Nacional de Reactivación Cafetera y se dictan otras disposiciones, 2001a.

_____. Resolución nº 00318 de 2001. Por el cual se determinan las áreas de aplicación y los montos del apoyo directo para los productores de café, 2001b.

_____. Ley 16 de 1990, de 2 de enero de 1990. Sistema nacional de crédito agropecuario, 1990.

_____. Decreto nº 1900, de 22 de setiembre de 1993. Por el cual se fija la retención cafetera, 1993a.

_____. Ley 301 de 1996, de 26 de julio de 1996. Por la cual se crea el Consejo Nacional Agropecuario y Agroindustrial, 1996a.

_____. Decreto nº 303, de 14 de febrero de 1996. Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 223 de 1995, en relación con la atención y el alivio de las deudas de los caficultores, 1996b.

_____. Decreto nº 1714, de 14 de mayo de 2009. Por el cual se modifica la estructura del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y se dictan otras disposiciones, 2009.

_____. Ley 34 de 1993, de 7 de enero de 1993. Refinanciación de la deuda de los cafeteros, aldoneros, arroceros y demás sectores agrícolas, 1993b.

_____. Resolución externa 21, de 2 de setiembre de 1993. Cambios internacionales, 1993c.

_____. Ley 1001, de 23 de diciembre de 1993. Ley general de desarrollo agropecuario y pesquero, 1993d.

_____. Ley 189 de 1995, de 6 de junio de 1995. Acuerdo de creación de la asociación de países productores de café, 1995a.

_____. Ley 233 de 1995, de 26 de diciembre de 1995. Convenio Internacional del Café, 1995b.

_____. Ley 223 de 1995, de 22 de diciembre de 1995. Por la cual se expiden normas sobre racionalización tributaria y se dictan otras disposiciones, 1995c.

_____. Federación Nacional de Cafeteros y USAID firman acuerdo para desarrollo rural, 2016a. Disponível em: <<http://es.presidencia.gov.co/noticia/160801-Federacion-Nacional-de-Cafeteros-y-USAID-firman-acuerdo-para-desarrollo-rural>>. Acesso em: 23 dez 2017.

_____. Colombia modifica normas de exportación de café para mejorar ingreso de caficultores, 2016b. Disponível em: <<http://es.presidencia.gov.co/noticia/160505-Colombia-modifica-normas-de-exportacion-de-cafe-para-mejorar-ingreso-de-caficultores>> Acesso em: 26 dez. 2017.

_____. Escuela Nacional de la Calidad del Café inaugurada por el Presidente Santos beneficiará a casi 5.000 cafeteros del Quindío, 2016c. Disponível em: <<http://es.presidencia.gov.co/noticia/160601-Escuela-Nacional-de-la-Calidad-del-Cafe-inaugurada-por-el-Presidente-Santos-beneficiara-a-casi-5000-cafeteros-del-Quindio>>. Acesso em: 22 dez. 2017.

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE-CEPAL; ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACIÓN-FAO; INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA-IICA. Perspectiva de la agricultura y del desarrollo rural en la Américas: una mirada hacia América Latina y el Caribe 2015-2016, San José (Costa Rica), 2015.

COMISIÓN DE LA COMUNIDAD ANDINA - CAN. Decisión 486, 2000.

CONSEJO NACIONAL DE POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIAL REPÚBLICA DE COLOMBIA (CONPES). Una estrategia para la competitividad de la caficultura colombiana – comisión de expertos. Bogotá, 2013. Disponível em: <<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3763.pdf>> Acesso em: 31 out. 2016.

_____. Estrategia de apoyo al sector cafeteiro. Bogotá, 2001.

_____. Seguimiento y directrices para el nuevo enfoque de la política cafetera, Bogotá, 2004.

CRESPO, J. M. Administración y organizaciones: su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo. **Revista semestre económico**, Medellín, v. 8, n. 16, p. 67-97, 2005. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/1650/165013663004.pdf>>. Acesso em: 8 out. 2016.

CRIBB, Y. A.; CRIIBB, P. S.; JUNIOR, F. M.; SILVA, T. F. Adoção tecnológica e gestão cooperativista um estudo de caso na agricultura familiar. **Caderno de ciência y tecnologia**, Brasília, v. 28, n. 1, p. 133-157, 2011.

DALCIN, D et al. Organic products in Brazil: from an ideological orientation to a market choice. **British Food Journal**, v. 116, n. 12, p. 1998-2015, 2014.

DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. **A concept of agribusiness**. Boston: Harvard University Graduate School of Business Administration, 1957.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA - DANE. Exportaciones, Bogotá, 2016. Disponível em: <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/pres_exp_sep16.pdf>. Acesso em: 5 nov. 2016.

_____. Caracterización de la información en el sector agropecuario y pesquero, Bogotá, 2005.

DOUSDEBÉS, J. N. Comercialización del café colombiano políticas de mercadeo y plan de comercialización. In: FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA (Org.). **Ensayos sobre economía cafetera**, 1996, p. 67-81. Disponível em: <<https://www.federaciondefcafeteros.org/static/files/contenido%2012.pdf>>. Acesso em: 25 out. 2017.

DUQUE, E.; PEÑA, L.; PARRA, J. El Parque Nacional del Café. **INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales**, v. 23, n. 47, p. 81-103, 2013. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81827443009>> Acesso em: 08 jun. 2016.

ECHAVARRÍA, J. et al. Principales conclusiones de la misión de estudios para la competitividad de la caficultura en Colombia. In: CANO, C.; IREGUI, A.; RAMÍREZ, M.; TRIBÍN, A. (Eds.). **El desarrollo equitativo, competitivo y sostenible del sector agropecuario en Colombia**, Bogotá: Banco de la República, 2016, 675 p.

EL PAÍS. El mapa cafetero de Colombia cambia grano a grano. **El País.com.co**, Cali (Colômbia), 19 jul. 2015. Disponível em: <<http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/mapa-cafetero-colombia-cambia-grano-grano>>. Acesso em: 4 dez. 2016.

ESPINOSA, E. T. El nuevo institucionalismo: ¿hacia un nuevo paradigma?. **Estudios Políticos**, México, D.F., v. 9, n. 34, p. 117-137, 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.org.mx/pdf/ep/n34/n34a6.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2016.

FARINA, E. M. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Gestão e produção**, São Carlos, v. 6, n. 3, p. 147-161, dez. 1999. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X1999000300002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 25 set. 2016.

FARINA, E. M. M. Q. Padronização em sistemas agroindustriais. In: ZYLBERSZTAJN, D.; SCARE, R. F. (Org.). **Gestão da qualidade no agribusiness**. São Paulo: Atlas, 2003. cap. 2, p. 18- 29.

FARINA, E. M. M. Q.; GUEDES, T. M. M.; MARINO, M. K. Nestlé – socôco: certificação privada na gestão da qualidade. In: ZYLBERSZTAJN, D.; SCARE, R.

F. (Org.). **Gestão da qualidade no agribusiness**. São Paulo: Atlas, 2003. cap. 7, p. 92- 138.

FARINA, E. M. Organização industrial no agribusiness. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org.). **Economia y gestión dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Editora Pionera, 2000. cap. 3 p. 39-60.

FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA-FNC. Estadísticas históricas, 2014a. Disponível em: <https://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/quienes_somos/119_estadisticas_historicas/> Acesso em: 30 nov. 2016.

_____. La política cafetera 2010-2014, n. 30, p. 11-35, 2014b. Disponível em: <https://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/quienes_somos/publicaciones/> Acesso em: 5 dez. 2016.

_____. Expo Especiales 2014, la feria de cafés especiales más importantes de América Latina, se tomará a Medellín, 2014c. Disponível em: <https://www.federaciondecafeteros.org/clientes/es/sala_de_prensa/detalle/expo_especiales_2014_la_feria_de_cafes_especiales_mas_importante_de_america/> Acesso em: 5 dez. 2017.

_____. Comportamiento de la industria cafetera colombiana, 2016. Disponível em: <https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Informe_Industria_2016.pdf> Acesso em: 1 jan. 2018.

_____. Comportamiento de la industria cafetera colombiana, 2015. Disponível em: <https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Informe_Comportamiento_de_la_Industria_2015.pdf> Acesso em: 11 mar. 2017.

_____. Sostenibilidad en acción 2013, 2013. Disponível em: <https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/FNC_informe_sostenibilidad_2013_V7.pdf> Acesso em: 20 nov. 2016.

_____. Fondo para la protección y recuperación del medio ambiente: 1er Foro Ecológico Cafetero, Bogotá – Colombia, 30 de abril de 1991, 1991. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.agronet.gov.co/handle/11348/4125>> Acesso em: 20 ago. 2017.

_____. Gestión integral hacia la calidad: por una caficultura organizada y mundialmente competitiva, Bogotá – Colombia, 1997a, p. 17-34. Disponível em: <<http://biblioteca.cenicafe.org/bitstream/10778/792/1/Rev%20cafetera%20Col%2046%28207%2917-34.pdf>> Acesso em: 31 ago. 2017.

_____. El Beneficio Ecológico del café, mediante el uso del módulo “BECOLSUB”, Bogotá – Colombia, 1997b, p. 35-48. Disponível em: <<http://biblioteca.cenicafe.org/handle/10778/793>> Acesso em: 1 nov. 2017.

_____. Gestión empresarial, Bogotá – Colombia, 2002a. Disponible em:
<https://www.federaciondecafeteros.org/clientes/es/programas_para/gestion_empresarial-1/> Acceso em: 20 nov. 2017.

_____. El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2002, Bogotá – Colombia, 2002b. Disponible em:
<<https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Comportamiento%20Industria%20Cafetera%202002.pdf>> Acceso em: 30 nov. 2017.

_____. El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2003, Bogotá – Colombia, 2003. Disponible em:
<<https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/industria%20cafetera%202003.pdf>> Acceso em: 1 dez. 2017.

_____. El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2005, Bogotá – Colombia, 2005. Disponible em:
<<https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Comportamiento%202005.pdf>> Acceso em: 5 dez. 2017.

_____. El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2006, Bogotá – Colombia, 2006. Disponible em:
<<https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Comportamiento%20Industria%20Cafetera%202006.pdf>> Acceso em: 6 dez. 2017.

_____. El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2007, Bogotá – Colombia, 2007a. Disponible em:
<<https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Comportamiento%20Industria%20Cafetera%202007%20final.pdf>> Acceso em: 7 dez. 2017.

_____. Estatutos de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, Bogotá – Colombia, 2007b.

_____. El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2008, Bogotá – Colombia, 2008. Disponible em:
<<https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Comportamiento%20industria%202008.pdf>> Acceso em: 9 dez. 2017.

_____. El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2009, Bogotá – Colombia, 2009a. Disponible em:
<<https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Informe%20de%20la%20Industria%202009%20internet.pdf>> Acceso em: 10 dez. 2017.

_____. El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2010, Bogotá – Colombia, 2010. Disponible em:
<https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/2010_Comportamiento.pdf> Acceso em: 12 dez. 2017.

_____. Comercialización sostenible y con valor agregado, Bogotá – Colombia, 2009b. Disponible em:
<http://www.cafedecolombia.com/congresocafetero/2009/03.Informe_GG_2009_

Comercializacion_sostenible_y_con_valor_agregado.pdf> Acceso em: 14 dez. 2017.

_____. El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2011, Bogotá – Colombia, 2011. Disponível em: <https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/industria_2011.pdf> Acceso em: 15 dez. 2017.

_____. El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2012, Bogotá – Colombia, 2012. Disponível em: <https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Informe_Industrial_Completo2012.pdf> Acceso em: 19 dez. 2017.

_____. El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2013, Bogotá – Colombia, 2013a. Disponível em: <https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Informe_Industrial_2013_Web.pdf> Acceso em: 16 dez. 2017.

_____. Sostenibilidad en acción 2013, 2013b.

_____. Reglamento de Convocatoria para la Selección de Operadores Privados del Programa de Protección del Ingreso Cafetero - PIC, 2013c. Disponível em: <<https://federaciondecafeteros.org/static/files/reglamentocuatro.pdf>> Acceso em: 18 dez. 2017.

_____. Comité de Cafeteros y el SENA crearán la Escuela Nacional de la Calidad del Café y del PCC en Caldas, 2017. Disponível em: <https://caldas.federaciondecafeteros.org/sala_de_prensa/comite_de_cafeteros_y_sena_caldas_crearán_la_escuela_nacional_de_la_calidad/>. Acceso em 27 dez. 2017.

FNC; PROCOLOMBIA. En el marco del LXXX Congreso Nacional de Cafeteros FNC Y PROCOLOMBIA firman convenio para reforzar exportación de café, 2014. Disponível em: <https://www.federaciondecafeteros.org/clientes/es/sala_de_prensa/detalle/fnc_y_procolombia_firman_convenio_para_reforzar_exportacion_de_cafe/>. Acceso em 29 dez. 2017.

FRANKS, O. A Theoretical Model for Implementing Quality Management in an Automated Environment. **International Journal of Control and Automation**, v.2, n. 2, p. 1-8, 2009.

GARCÍA, H. M. Douglass North, 1920-2015. **Economía informa**. México, v. 398, p. 108-116, 2016. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0185084916300093?via=sd>>. Acceso em: 15 out. 2016.

GARCÍA, M. C.; YÁNEZ, A. C.; PORCHAS, M. G.; HERNÁNDEZ, V. S.; NAVARRO, R. V. Estrategias de mercado para productos elaborados a base de

chiltepín en la Sierra de Sonora. **Revista mexicana de agronegocios**, v, 17. n, 32. p. 359-370, 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIOVANNUCCI, D.; SAMPER, L. ¿Cómo una institución local aprovecha un gobierno efectivo y nueva tecnología para promover Indicaciones Geográficas globalmente competitivas en Colombia?. **Ensayos sobre economía cafetera**, n. 30, p. 77-83, 2014. Disponible em:

<https://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/quienes_somos/publicaciones/> Acesso em: 4 dez. 2016.

GÓMEZ, C. G. Desarrollos científicos de CENICAFÉ en la última década. **Rev. Acad. Colomb. Cienc**, v. 29, n. 110, p. 89-100, 2005. Disponible em:

<http://www.accefyn.org.co/revista/Vol_29/110/08_89_100.pdf> Acesso em: 07 jun. 2016.

_____. Sostenibilidad de la producción cafetera el control biológico de plagas y enfermedades. **Ensayos sobre economía cafetera**, n. 6, p. 19-32, 1991.

_____. La sostenibilidad de la caficultura colombiana. **Ensayos sobre economía cafetera**, n. 16-17, p. 147-151, 2001.

GÓMEZ, A.; CASTRO, W. Mejoramiento de la calidad del café soluble utilizando el método Taguchi. **Ingeniare. Revista chilena de ingeniería**, v. 22, n.1, p. 116-124, 2014. Disponible em: <<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052014000100011>> Acesso em: 22 jun. 2016.

GOPALAKRISHNAN, S.; DAMANPOUR, F. A review of innovation research in economics, sociology and technology. **Omega**, v. 25, p. 15–28, 1997.

GOTTELAND, M.; DE PABLO, S. Algunas verdades sobre el café. **Revista chilena de nutrición**, v. 34, n. 2, p. 105-115, 2007. Disponible em: <<http://dx.doi.org/10.4067/S0717-75182007000200002>> Acesso em: 20 jun. 2016.

GUARNIERI, P. Síntese dos principais critérios, métodos e subproblemas da seleção de fornecedores multicritério. **Revista de administração contemporânea**, v. 19, n.1, p. 1-25, 2015.

GUERRA, G. **El agronegocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI**. Costa Rica: AGROAMERIICA, 2002.

GUTIÉRREZ, J. C.; ARANGO, H. U. Manejo de la política cafetera externa e interna. In: FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA (Org.). **Ensayos sobre economía cafetera**. 1988, p. 3-16. Disponible em: <<https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Gerencia%20General%20->

%20Manejo%20de%20la%20politica%20cafetera%20externa%20e%20interna.pdf>. Acesso em: 22 out. 2017

GUTIÉRREZ, J. C. Colombia y la crisis cafetera internacional. **Ensayos sobre economía cafetera**, n. 8, p. 3-6, 1992.

_____. El nuevo escenario cafetero internacional. **Ensayos sobre economía cafetera**, n. 12, p. 5-8, 1997a.

_____. Cómo hacer e un commodity una marca. El caso del café de Colombia. **Ensayos sobre economía cafetera**, n. 13, p. 5-17, 1997b.

_____. El mercado libre del café y sus efectos. **Ensayos sobre economía cafetera**, n. 5, p. 3-10, 1990.

_____. El presupuesto del Fondo Nacional del Café en 1990 y 1991. In: FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA (Org.). **Ensayos sobre economía cafetera**. 1991, p. 3-5. Disponível em: <
<https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Cardenas%20-%20Presupuesto%20Fondo%20Nacional%20del%20Cafe.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2017.

_____. La industria del café en Colombia. **Ensayos sobre economía cafetera**, n. 9, p. 3-12, 1993.

_____. El cambio de la coyuntura cafetera internacional. In: FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA (Org.). **Ensayos sobre economía cafetera**. 1989, p. 3-19. Disponível em: <
<https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Cardenas%20-%20Cambio%20en%20la%20coyuntura%20cafetera%20internacional.pdf>>. Acesso em: 23 out. 2017.

_____. La calidad del café colombiano y su nuevo reto. In: FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA (Org.). **Ensayos sobre economía cafetera**, 1999, p. 5-6. Disponível em: <
<https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/editorial.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

_____. Mercado externo y política de comercialización del café colombiano. In: FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA (Org.). **Ensayos sobre economía cafetera**. 1995, p. 3-10. Disponível em: <
<https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/editorial11.pdf>>. Acesso em: 27 ago. 2017.

_____. Colombia, Centroamérica y el mercado mundial del café. In: FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA (Org.). **Ensayos sobre economía cafetera**. 1998a, p. 5-11. Disponível em: <
<https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/contenido%2014.pdf>>. Acesso em: 29 ago. 2017

- HERRERA, F. Innovaciones tecnológicas en la agricultura empresarial mexicana: Una aproximación teórica. **Gaceta Laboral**, v. 12, n. 1, p. 93-119, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-85972006000100005> Acesso em: 10 jun. 2016.
- HINCAPIÉ, A. et al. Otros retos de la caficultura. Regionalización de la calidad del café de Colombia, Denominaciones de origen como estrategia. **Centro Nacional De Investigaciones De Café**, p. 181 – 208, 2013. Disponible en: <<https://www.researchgate.net/publication/259438308>>. Acesso en: 03 dez. 2016.
- HODGSON, G.M. What are Institutions?. **Journal of Economics Issues**. v. 40, n.1 p. 1-25, 2006.
- INTERNATIONAL COFFEE ORGANIZATION. Relatório sobre o mercado de café. Julho 2016. Disponível em: <<http://www.ico.org/>>. Acesso em: 27 jul. 2016.
- JANK, S. M.; NASSAR, M. A. Competitividade e globalização. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org.). **Economia y gestión dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Editora Pionera, 2000. cap. 7, p. 137- 163.
- JARDIM, G.; SAES, M.; MESQUITA, L. Estruturas de governança interna e a capacidade de inovação em pequenas firmas brasileiras de torrefação e moagem de café. **Revista de Administração**, v.48, n.2, p.239-253, 2013.
- JIMÉNEZ, R. A. Los procesos de globalización económica: retos y oportunidades para el mercado internacional de las empresas. **Revista venezolana de análisis de coyuntura**, v, 16. n. 2, p. 95-113, 2010.
- JUNGUITO, R. Tendencias globales. In: FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA (Org.). **Ensayos sobre economía cafetera**. 2001, p. 165-167. Disponível em: <<https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/tendencias%20globales--%20Junguito%20Roberto.pdf>>. Acesso em: 24 nov. 2017.
- KIUHAN, M.; MATIZ, F.; PINZÓN, G.; RODRÍGUEZ, R.; ROJAS, A. El café de Colombia un modelo de diferenciación de producto, posicionamiento de marca y valor agregado. **Revista escuela de administración de negocios**, Bogotá, n. 56, p. 34-53, 2006. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/206/20605604.pdf>> Acesso em: 15 nov. 2016.
- KOONTZ, H.; O'DONEELL, C. **Fundamentos da administração**. Tradução Carlos Afonso Malferrari. São Paulo: Pionera, 1981. 580 p.
- KOONTZ, H.; O'DONEELL, C.; WEIHRICH, H. **Administração, organização, planejamento e controle**. Tradução Antonio Zoratto Sanvicente. 14. ed. São Paulo: Pionera, 1987. 536 p.

LEIBOVICH, J.; KURE, I. Evolución reciente y perspectivas del sector cafetero, 1989, p. 3-19. Disponível em: <
http://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/2395/Co_Eco_Marzo_1989_Leibovich_y_Kure.pdf?sequence=2>. Acesso em: 25 out. 2017

LEME, P.; MACHADO, R. Os pilares da qualidade: o processo de implementação do programa de qualidade do café (PQC). **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 12, n. 2. p. 234-248, 2010.

LOPES, F. D. Perspectivas teóricas contemporâneas nos estudos das organizações: apresentação de um modelo de análise da formação de joint ventures internacionais. **Periódico online cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 3, p. 1-21, 2004. Disponível em:
 <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v2n3/v2n3a05.pdf>>. Acesso em: 9 out. 2016.

LÓPEZ, J. C. Federación de cafeteros: la magna alianza público-privada (1927-1989). In: FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA; UNIVERSIDAD EAFIT (Org.). **Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 1927-2017 90 años, vivir el café y sembrar el futuro**. 2017, p. 62-112.

LOSADA, H.; YACUÉ, C. El acompañamiento institucional en el desarrollo del sector cafetero colombiano. **Finanz. polit. econ**, v.7, n. 1, p.169-191, 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.2015.7.1.9>>. Acesso em: 15 jun. 2016.

LOZANO, A. Acceso al crédito en el sector cafetero colombiano. In: FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA (Org.). **Ensayos sobre economía cafetera**. 2009, p. 95-121. Disponível em:
 <<https://www.federaciondefcafeteros.org/static/files/Acceso%20al%20crédito%20en%20el%20sector%20cafetero%20colombiano%20-%20Andrés%20Lozano.pdf>>. Acesso em: 27 out. 2017.

MAHONEY, J. Comparative-historical methodology. **Annual review of sociology**, v. 30, p. 81-101, 2004. Disponível em:
 <<http://web.archive.org/web/20140611051202/http://www.jamesmahoney.org/articles/Comparative-Historical%20Methodology.pdf>> Acesso em: 20 mar. 2017.

MAHONEY, J.; RUESCHEMEYER, D. Comparative historical analysis: achievements and agendas. In: MAHONEY, J.; RUESCHEMEYER, D. (Eds.). **Comparative historical analysis in the social sciences**, New York: Cambridge University Press, 2003. p. 3-38.

MAHONEY, J.; TERRIE, P. L. Comparative-historical analysis in contemporary political science. BOX-STEFFENSMEIER, J. M.; BRADY, H. E.; COLLIER, D. (Eds.). **The Oxford handbook of political methodology**. Oxford; Oxford University Press, 2008. p. 737-755.

MARÍN, C. E. A. **Sector agropecuario y desarrollo rural: una mirada integral**. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, 2004.

MARTINS, R. A. Gestão da qualidade agroindustrial. In: BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão agroindustrial**. 3. ed. São Paulo: Editora atlas s.a., 2010. Cap. 8, p. 503 -586.

MAZOYER, M.; ROUDART, L. **História das agriculturas do mundo: do neolítico à crise contemporânea**. São Paulo: Editora UNESP; Brasília: NEAD, 2010.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth ceremony. **American journal of sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977. Disponível em: <
https://www2.bc.edu/~jonescq/mb851/Mar26/MeyerRowan_AJS_1977.pdf >. Acesso em: 12 out. 2016.

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL – MINAGRICULTURA. ESTRATEGIA COLOMBIA SIEMBRA V1. Disponível em: <
<http://www.minagricultura.gov.co/planeacion-control-gestion/Gestin/Forms/AllItems.aspx> >. Acesso em: 22 ago. 2016.

MONTEAGUDO, I. C.; MARTÍNEZ, M. S. La nueva economía institucional. **Revista de economía**, n. 865, p. 43-54, 2012. Disponível em: <
http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_865_43-54__5BCB3F74AF28A440DCF8EF9FFFBA0496.pdf> Acesso em: 14 out. 2016.

MOREIRA, C.; FERNANDES, E.; VIA, C. Características da certificação na cafeicultura brasileira. **Organizações rurais e agroindustriais**, v. 13, n. 3, p. 344-351, 2011. Disponível em:
<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87821640005>> Acesso em: 23 jun. 2016.

MOTTA, F. P. Controle social nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 5, p. 68-87, 1993. Disponível em:
<<http://www.scielo.br/pdf/rae/v33n5/a05v33n5.pdf>> Acesso em: 10 out. 2016.

MOTTA, F. P. Controle social nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 19, n. 3, p. 11-25, 1979. Disponível em: <
http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901979000300002> Acesso em: 10 out. 2016.

MÚNERA, J. R. La reinención de la caficultura en tiempos de libre mercado (1989-2015). In: FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA; UNIVERSIDAD EAFIT (Org.). **Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 1927-2017 90 años, vivir el café y sembrar el futuro**. 2017, p. 116-155.

NACIONES UNIDAS; CEPAL. Quinto informe de progreso: la protección social de la población rural en Colombia: Diagnóstico, necesidades de ajuste y líneas de política, Bogotá, 2014. Disponível em:
<http://www.cepal.org/sites/default/files/document/files/quinto_informe_-_proteccion_social_enero_2015.pdf> Acesso em: 19 nov. 2016.

NANTES, D. J. Projeto de produtos agroindustriais. In: BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão agroindustrial**. 3. ed. São Paulo: Editora atlas s.a., 2010. Cap. 9, p. 587-628.

NANTES, D. J.; SCARPELLI, M. Elementos de gestão na produção rural. In: BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão agroindustrial**. 3. ed. São Paulo: Editora atlas s.a., 2010. Cap. 10, p. 629-664.

BIALOSKORSKI NETO, B. S. Agribusiness cooperativo. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org.). **Economia y gestión dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Editora Pionera, 2000. cap. 11, p. 235-253.

NEVES, M. F.; LOPES, F. F.; ROSSI, R. M.; MELO, P. A. Metodologias de análise de cadeias agroindustriais: aplicação para citros. **Revista brasileira de fruticultura**, Jaboticabal, v. 26, n. 3, p. 468-473, Dec. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-29452004000300023&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 27 set. 2016.

NORTH, D. C. Economic performance through time. **The american economic review**. v. 84, n. 3, p. 359-368, june, 1994. Disponível em: <<http://www.ppge.ufrgs.br/giacomo/arquivos/diremp/north-1994.pdf>>. Acesso em: 14 out. 2016.

NORTH, D. C. **Structure and change in economic history**. New York: W. W. Norton and company. 1982. 228 p.

NORTH, D. Instituciones, cambio institucional y desempeño económico. Tradução Agustín Bárcena. México DF, Fondo de Cultura Económica/ Economía Contemporánea, 1993.

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACIÓN-FAO. Evaluación del V plan quinquenal del programa de diversificación de zonas cafeteras. **Ensayos sobre economía cafetera**, n. 5, p. 87-119, 1990. Disponível em: <https://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/ensayos_sobre_economia_cafetera/>. Acesso em: 30 nov. 2016.

_____. Alianzas público – privadas para el desarrollo de agronegocios - Informe de país: Colombia. **Estudios de casos de países - América Latina**, Roma, 2013. Disponível em: <<http://www.fao.org/docrep/018/aq437s/aq437s.pdf>>. Acesso em: 4 dez. 2017.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO CAFÉ - OIC. Relatório sobre o mercado de café julho 2016, 2016a. Disponível em: <<http://www.ico.org/documents/cy2015-16/cmr-0716-p.pdf>>. Acesso em: 29 jul. 2016.

_____. New ICO study: Assessing the economic sustainability of coffee growing, London, 2016b. Disponível em: <

<https://icocoffeeorg.tumblr.com/post/152020502925/new-ico-study-assessing-the-economic>>. Acesso em: 10 nov. 2016.

_____. Coffee Market ends 2015/16 in déficit for the second consecutive year, London, 2016c. Disponível em: <<https://icocoffeeorg.tumblr.com/post/151788860795/coffee-market-ends-201516-in-deficit-for-the>>. Acesso em: 10 nov. 2016.

_____. Membros da Organização Internacional do Café, 2017. Disponível em: <http://www.ico.org/members_e.asp>. Acesso em: 28 ago. 2016.

_____. La Organización Internacional del café de 1963 a 2013: 50 años sirviendo a la comunidade cafetera mundial, 2013. Disponível em: <<http://www.ico.org/documents/cy2012-13/history-ico-50-years-c.pdf>>. Acesso em: 24 out. 2017.

_____. International coffee agrément, 1983. Disponível em: <<https://treaties.un.org/doc/Publication/UNTS/Volume%201333/volume-1333-I-22376-English.pdf>>. Acesso em: 24 ago. 2017.

_____. Historia: Los convenios internacionales del café, 2008. Disponível em: <http://www.ico.org/es/icohistory_c.asp?section=Qui%E9nes_somos>. Acesso em: 28 ago. 2017.

_____. Mejora de la calidad, 2002a. Disponível em: <http://www.ico.org/es/improving_qualityc.asp>. Acesso em: 29 nov. 2017.

_____. Resolución 420 de 2002: programa de mejora de la calidad del café (modificaciones), 2002b. Disponível em: <<http://www.ico.org/documents/iccres420c.pdf>>. Acesso em: 29 nov. 2017.

PANHUYSEN, S.; PIERROT, J. Coffe barometer 2014. The netherlands: Hivos, IUCN-NL, Oxfam-Novib, Solidaridad e WWF, p. 1-24, 2014. Disponível em: <https://hivos.org/sites/default/files/coffee_barometer_2014_report_1.pdf>. Acesso em: 28 nov. 2016.

PIZANO, D. Instituciones cafeteras y desarrollo económico de los países productores. **Ensayos sobre economía cafetera**, n. 16/17, p. 123-127, 2001. Disponível em: <https://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/ensayos_sobre_economia_cafetera/>. Acesso em: 26 nov. 2016.

PRIETO, V. C.; PRIETO, E.; CARVALHO, M. M. Implementação de sistemas da qualidade: uma visão por projetos, 2005, Brasil. **Anais XII Simpósio de engenharia de produção**, 2005.

PUYANA, A.; THORP, R. Las políticas sectoriales en el marco de una bonanza externa. In: FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA (Org.). **Ensayos sobre economía cafetera**, 1996, p. 9-43. Disponível em: <

<https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/contenido%2012.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2017.

QUINTERO, P. G. Calidad en taza de algunas mezclas de variedades de café de la especie *Coffea arabica* L. **Cenicafé 51(1)**, p. 5-19, 2000. Disponível em: <[http://www.cenicafe.org/es/publications/arc051\(01\)005-019.pdf](http://www.cenicafe.org/es/publications/arc051(01)005-019.pdf)> Acesso em: 17 jun. 2016.

QUIVY, R. CHAMPENHOUDT, L. Objetivos e procedimento. Manual de investigação em ciências sociais. 2. ed. Lisboa: Gradiva, 1998. p. 15 -28.

RAGIN, C. C. **The comparative method**: moving beyond qualitative and quantitative strategies. London: University of California Press, 1987.

_____. **La construcción de la investigación social**: introducción a los métodos y su diversidad. Bogotá: Siglo del hombre editores, universidad de los Andes, 2007.

REINA, M.; SILVA, G.; SAMPER, L.; FERNANDEZ, M. Juan Valdez: la estrategia detrás de la marca. **Revista Innovar Journal Revista de Ciencias Administrativas y Sociales**, Bogotá, v. 27, n. 66, p. 185-187, 2017. Disponível em: < <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/67603/62906>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

RELATÓRIO INTERNACIONAL DE TENDÊNCIAS DO CAFÉ. Lavras: Bureau de Inteligência Competitiva do Café, v.5, n.7, 30 agosto 2016a. 14 p. Disponível em: <<http://www.icafebr.com.br/publicacao2/v.%205%20n.7.pdf>>. Acesso em: 1 set. 2016.

_____. Lavras: Bureau de Inteligência Competitiva do Café, v.5, n.9, 2016b. 11 p. Disponível em: <http://www.consorciopesquisacafe.com.br/arquivos/consorcio/publicacoes_tecnicas/Relatorio_v5_n_09.pdf>. Acesso em: 3 nov. 2016.

RIHOUX, B. Case-oriented configurational research: qualitative comparative analysis (QCA), fuzzy sets, and related technics. **Jean Monet/Robert Schuman Paper Series**, Miami, v. 8, n. 18, 2008. (Working Paper).

ROSEBERRY, W.; Hacia um analisis comparativos de los países cafetaleros. **Revista de historia**. Costa Rica, n. 14, p. 25-29, 1986. Disponível em: <<http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/historia/article/view/3199>>. Acesso em: 2 ago. 2016.

SAES, M. M. Organizações e instituições. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org.). **Economia y gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Editora Pionera, 2000. cap. 8, p. 165-209.

SAES, M.; NAKAZONE, D. El estudio de competitividad de cadenas integradas en el Brasil. In: FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA (Org.). **Ensayos sobre economía cafetera**. 2003, p. 11-68. Disponível em: <

<https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/art%2019.pdf>>. Acesso em: 30 nov. 2017.

SAMPER, G. V. Investigación y desarrollo cafetero. In: FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA; CENICAFÉ (Org.). **50 años de cenicafé 1938-1988**, Cenicafé, 1990. Cap. 1, 255, p. Disponível em: <<http://biblioteca.cenicafe.org/handle/10778/713>>. Acesso em: 12 nov. 2017

SANDRONI, P. **Novíssimo dicionário de economia**. SP: Editora best seller. 1999. 650 p.

SANTOS, V.; GOMES, M.; BRAGA, M.; SILVEIRA, S. Análise do setor de produção e processamento de café em Minas Gerais: uma abordagem matriz insumo-produto. **Revista de economia e sociologia rural**, v. 47, n. 2, p. 363-388, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032009000200003>. Acesso em: 25 nov. 2016.

SANZ, C. C.; MEJÍA, C. V.; GARCÍA, E. C.; TORRES, J. S.; CALDERÓN, E. Y. El mercado mundial del café y su impacto en Colombia. **Revista del Banco de la República de Colombia: Borradores de Economía**, n. 710, p. 1-56, 2012.

SELZNICK, P. **A Liderança na Administração**: uma interpretação sociológica. Tradução Arthur Pereira e Oliveira Filho. RJ: FGV. 1972. 140 p.

SERVICIO NACIONAL DE APREDINZAJE (SENA). Mesa sectorial del café, 2004. Disponível em: <<http://repositorio.sena.edu.co/bitstream/11404/2100/1/3014.pdf>> Acesso em: 9 nov. 2017.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertações**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005. 138p. Disponível em: <<http://www.portaldeconhecimentos.org.br/index.php/por/content/view/full/10232>> Acesso em: 23 mar. 2017.

SILVA, O. R. Discurso inaugural del director ejecutivo de la organización Internacional del Café. In: Convención de la alianza internacional de mujeres en el café (IWCA) 2015 “Café y comercio más allá de los obstáculos”, 2015, Bogotá. **[Palestra proferida]**. Blog: organización Internacional del Café, 2015. Disponível em: <<http://www.ico.org/documents/cy2015-16/Speeches/ed-iwca-convention-colombia-opening-statement-c.pdf>>. Acesso em: 31 ago. 2016.

SOUZA FILHO, M. H. Desenvolvimento agrícola sustentável. In: BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão agroindustrial**. 3. ed. São Paulo: Editora atlas s.a., 2010. Cap. 11, p. 665-710.

SPERS, E. E. Qualidade e segurança em alimentos. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org.). **Economia y gestión dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Editora Pionera, 2000. cap. 13, p. 283- 322.

SPERS, E. E. Segurança do alimento. In: ZYLBERSZTAJN, D.; SCARE, R. F. (Org.). **Gestão da qualidade no agribusiness**. São Paulo: Editora Atlas, 2003. cap. 5, p. 60 - 79.

TASCÓN, C.; URIBE, J. Ingeniería y café en Colombia. **Revista de ingeniería**, n. 33, p. 99-114, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-49932011000100011> Acesso em: 24 fev. 2017.

THE CLIMATE INSTITUTE. A brewing storm: the climate change risks to coffee. Reports library, 2016. ISBN 978-1-921611-35-3. Disponível em: <http://www.climateinstitute.org.au/verve/_resources/TCI_A_Brewing_Storm_FINAL_WEB270916.pdf>. Acesso em: 29 out. 2016.

TORO, P. J. **Economía cafetera y desarrollo económico en Colombia**. Bogotá: Universidade de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, 2013, 592 p. Disponível em: <http://avalon.utadeo.edu.co/servicios/ebooks/economia_cafetera/files/assets/basic-html/page4.html>. Acesso em: 27 nov. 2016.

TORRES, H. A. Mercado y los agronegocios: situación y perspectivas del gerenciamiento de las agroempresas. **Revista mexicana de agronegocios**, v. 4, n. 7, p. 44- 58, 2000. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/141/14107409.pdf>> Acesso em: 1 mar. 2017.

VALENCIA, F. F. Cafés especiales. In: .OSPINA, H. F.; MARÍN, S. M. (Org.). **Sistemas de producción de café en Colombia**. Chinchiná: Cenicafé, 2007. cap. 10, p. 234- 254. Disponível em: <<http://biblioteca.cenicafe.org/handle/10778/720>>. Acesso em: 20 out. 2017.

VARGAS, R. F. Organizações de produtores de café en el sector cooperativo. **Revista innovar journal revista de ciencias administrativas y sociales**, n. 11, p. 39- 63, 1998. Disponível em: <<http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/23814>> Acesso em: 8 mar. 2017.

_____. Las organizaciones del sector cafetero colombiano. **Revista innovar journal revista de ciencias administrativas y sociales**, n. 7, p. 7- 26, 1996. Disponível em: <<http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/19155>> Acesso em: 10 mar. 2017.

_____. La sociedad civil y el estado en Colombia. **Revista innovar journal revista de ciencias administrativas y sociales**, n. 6, p. 35- 65, 1995. Disponível em: <<http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/19133>> Acesso em: 10 mar. 2017.

_____. Tendencias hacia el neo-corporativismo en Colombia. **Revista innovar journal revista de ciencias administrativas y sociales**, v. 1, n. 1, p. 41- 53,

1991. Disponível em:

<<http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/19012>> Acesso em: 12 mar. 2017.

VARANGIS, P.; SIEGEL, P.; LEWIN, B.; GIOVANNUCCI, D. La crisis cafetalera: efectos y estrategias para hacerle frente. In: FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA (Org.). **Ensayos sobre economía cafetera**. 2003, p. 69-130. Disponível em: <<https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/4.crisiscafetaleraefectos.pdf>>. Acesso em: 30 nov. 2017

VERGARA, C. S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2 ed. SP: Editora Atlas S.A., 1998.

VIEIRA FILHO, R. J.; SILVEIRA, J. J. Mudança tecnológica na agricultura: uma revisão crítica da literatura e o papel das economias de aprendizado. **Rev. Econ. Sociol. Rural**, Brasília, v. 50, n. 4, p. 721-742, 2012.

VILLEGAS, P. J.; MURCIA, E. R. Escuela y café (Caldas, Colombia), 2004.

Disponível em: <<http://habitat.aq.upm.es/dubai/04/bp2618.html>>. Acesso em: 30 out. 2017.

WAACK, S. L. Gerenciamento de tecnologia e inovação em sistemas agroindustriais. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org.). **Economia y gestión dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Editora Pionera, 2000. cap. 14, p. 323 - 347.

WAGEMANN, C. ¿Qué hay de nuevo en el método comparado?: QCA y el análisis de los conjuntos difusos. **Revista mexicana de análisis político y administración pública**, v. 1, n. 1, p. 51-75, 2012. Disponível em:

<<http://www.remap.ugto.mx/index.php/remap/article/view/4>> Acesso em: 23 mar. 2017.

WILLIAMSON, O. E. **Las instituciones económicas del capitalismo**. Tradução Eduardo Suárez. México: Fondo de cultura económica. 1989. 435 p.

WILLIAMSON, O. E. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. **Journal of law and economics**. Chicago, v. 22, n. 2, p. 233-261, 1979.

ZYLBERSZTAJN, D. Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org.). **Economia y gestión dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Editora Pionera, 2000a. cap. 1, p. 1- 21.

ZYLBERSZTAJN, D. Economia das organizações. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Editora Pionera, 2000b. cap. 2, p. 1- 21.

ZYLBERSZTAIN, D.; FARINA, E. M. M. Q. Strictly coordinated food-systems: exploring the limits of coasian firm. **International food and agribusiness management review**, v. 2, n. 2, p. 249-265, 1999.

ZYLBERSZTAJN, D. Revisando o papel do estado. In: ZYLBERSZTAJN, D.; SCARE, R. F. (Org.). **Gestão da qualidade no agribusiness**. São Paulo: Editora Atlas, 2003. cap. 6, p. 80- 91.

Apêndice 1

CASOS	DIMENSÕES VARIÁVEIS										
	Tecnológica			Comercial			Organizacional				
	(A1) Desenvolvimento ou melhoria tecnológica em um serviço, produto ou processo	(A2) Infraestrutura científica e tecnológica	(A3) Divulgação e transferência dos avanços tecnológicos	(B1) Mercado nacional	(B2) Mercado internacional	(B3) Estratégias de diferenciação	(C1) Estratégias de gestão e crescimento	(C2) Assistência técnica	(C3) Apoio à ampliação e/ou manutenção das lavouras	(C4) Capacidade de gestão de empresários ou produtores	(C5) Incentivo de práticas que gerem sustentabilidades econômica e ambiental
Caso 1 (Período 1990 a 1992)	- El cambio de la coyuntura cafetera internacional 1989 - 50 Años de Cenicafé 1938-1988: Conferencias conmemorativas 1990 - Ley 9 de 1991	- El cambio de la coyuntura cafetera internacional 1989 - 50 Años de Cenicafé 1938-1988: Conferencias conmemorativas 1990 - Ley 9 de 1991	- 50 Años de Cenicafé 1938-1988: Conferencias conmemorativas 1990 - Ley 9 de 1991	- El cambio de la coyuntura cafetera internacional 1989 - Manejo de la política cafetera externa e interna 1988 - El presupuesto del Fondo Nacional del Café 1990 y 1991 - Ley 9 de 1991 - Colombia y la crisis cafetera internacional 1991 - Decreto No 1173 de 1991 - Decreto No 1408 de 1991	- Juan Valdez: la estrategia detrás de la marca - Manejo de la política cafetera externa e interna 1988 - Ley 9 de 1991 - Decreto No 1173 de 1991 - Decreto No 1408 de 1991	- Juan Valdez: la estrategia detrás de la marca - Manejo de la política cafetera externa e interna 1988 - Ley 9 de 1991 - Decreto No 1173 de 1991	- Juan Valdez: la estrategia detrás de la marca - Evolución reciente y perspectivas del sector cafetero - El cambio de 1989 la coyuntura cafetera internacional 1989 - El contrato marco del Fondo Nacional del café – Fundamentos y Desarrollo- 1988 - El presupuesto del Fondo Nacional del Café 1990 y 1991 - Ley 16 de 1990 - Ley 9 de 1991 - Decreto No. 1408 de 1991 - Colombia y la crisis cafetera internacional 1991 - Decreto No 1173 de 1991 - Decreto No. 2118 de 1990 - Decreto No. 515 de 1991 - Decreto No. 320 de 1992	- El cambio de la coyuntura cafetera internacional 1989 - Ley 9 de 1991 - Decreto 2379 de 1991	- El cambio de la coyuntura cafetera internacional 1989 - Ley 16 de 1990 - Colombia y la crisis cafetera internacional 1991 - Ley 9 de 1991 - Decreto No 1173 de 1991 - Acceso al crédito en el sector cafetero colombiano	- Ley 9 de 1991	- El cambio de la coyuntura cafetera internacional 1989 - Primer Foro Ecológico Cafetero 1991 - Fondo para la protección e recuperación del Medio Ambiente 1990 - Manejo integral de micro cuencas de acueductos rurales 1991 - Programas de descontaminación de aguas 1991 - Bosques Protectores – Productivos 1991 - Programas de Investigación 1991 - Colombia y la crisis cafetera internacional 1991 - Ley 9 de 1991 - Decreto No. 320 de 1992
Caso 2 (Período 1993 a 1995)	- Ley 9 de 1991 - Ley 101 de 1993	- Ley 9 de 1991 - Ley 101 de 1993	- Ley 9 de 1991 - Ley 101 de 1993	- Ley 9 de 1991 - Ley 101 de 1993	- Ley 9 de 1991 - Resolución Externa No 21 de 1993 - Decreto No. 1900 de 1993 - Ley 101 de 1993 - Decreto No. 1662 de 1994 - Resolución Externa No 34 de 1994 - Ley 233 de 1995 - Ley 189 de 1995 - Mercado externo y política de comercialización del café colombiano 1995	- Ley 9 de 1991	- Ley 9 de 1991 - Ley 101 de 1993 - Ley 42 de 1993 - Ley 225 de 1995 - Ley 188 de 1995 - Decreto 626 de 1994	- Ley 9 de 1991 - Ley 101 de 1993	- Ley 34 de 1993 - Ley 223 de 1995 - Ley 101 de 1993 - Decreto 626 de 1994		- Fondo para la protección e recuperación del Medio Ambiente 1990 - Ley 99 de 1993 - Ley 101 de 1993 - Decreto No 2465 de 1993 - Decreto No 1033 de 1994 - Ley 165 de 1994 - Decreto No 948 de 1995 - Decreto No 535 de 1995

Apêndice 1 (continuação)

Caso 3 (Período 1998 a 1998)	- Tecnología BECOLSUB (Equipo y proceso para el beneficio ecológico del café y de los subproductos) 1998 -1997 - Sistema de Información Cafetera (SICA) 1997 - Contrato de administración del Fondo Nacional del Café 1997	- Contrato de administración del Fondo Nacional del Café 1997	- Contrato de administración del Fondo Nacional del Café 1997 - Seminario Internacional sobre Beneficio Ecológico celebrado en Cenicafé 1998	- Contrato de administración del Fondo Nacional del Café 1997 - Comercialización del café colombiano políticas de mercadeo y plan de comercialización 1996	- Contrato de administración del Fondo Nacional del Café 1997 - Mercado externo y política de comercialización del café colombiano 1995 - Comercialización del café colombiano políticas de mercadeo y plan de comercialización 1996	- Contrato de administración del Fondo Nacional del Café 1997 - Comercialización del café colombiano políticas de mercadeo y plan de comercialización 1996	- Ley 42 de 1993 - Decreto No 2025 de 1998 - Ley 301 de 1998 -Publicación Federación Nacional de Cafeteros - Gestión integral hacia la calidad : Por una caficultura organizada y mundialmente competitiva 1997 - Contrato de administración del Fondo Nacional del Café 1997 - Mesa Sectorial del Café 1998	- Capacitación para el Desarrollo Cafetero 1998 - Contrato de administración del Fondo Nacional del Café 1997	- Contrato de administración del Fondo Nacional del Café 1997 - Decreto 2377 de 1997 - Decreto 303 de 1996	- Proyecto escuela y café 1996 - Contrato de administración del Fondo Nacional del Café 1997	- Decreto Número 1791 de 1996 - Desarrollo de investigación "Conservación de recursos genéticos forestales en la región andina colombiana" 1998 - Ley 373 de 1997 - Ley 357 de 1997 - Decreto Número 901 de 1997 - Contrato de administración del Fondo Nacional del Café 1997 - Ley 430 de 1998
Caso 4 (Período 1999 a 2001)	- Tabi: variedad de café de porte alto con resistencia a la roya 2001 - Estrategia de apoyo al sector cafetero CONPES 3139 de 2001	- Contrato de administración del Fondo Nacional del Café 1997	- Contrato de administración del Fondo Nacional del Café 1997	-Decreto No. 2885 de 1999 - Resolución 4240 de 2000 - Decreto No. 647 de 2001	-Decisión 486 CAN 2000 -Decreto No. 2885 de 1999 - Resolución 4240 de 2000	-Resolución No 1 de 1999 - Resolución No 408 de 2001 - Certificación OAMI Titularidad marca "Café de Colombia" 2001 - Normas NTC-ISO 9001:2000 - ISO/IEC-17025 - Programa de certificación RAINFOREST ALLIANCE 2001	- Contrato de administración del Fondo Nacional del Café 1997 -Resolución No 8 de 2000	- Fortalecimiento del servicio de extensión 1999 - Ley de 607 de 2000	- Fortalecimiento del servicio de extensión 1999 - Decreto No 987 de 2000 - Resolución Número 00405 de 2000 - Decreto No 1257 de 2001 - Resolución Número 00318 de 2001 - Estrategia de apoyo al sector cafetero CONPES 3139 de 2001	- Fortalecimiento del servicio de extensión 1999 - Gestión empresarial 2002	- Fortalecimiento del servicio de extensión 1999 - Programa de certificación RAINFOREST ALLIANCE 2001 - Producción de café orgánico
Caso 5 (Período 2002 a 2004)	- El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2002 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2003 - Ley 812 de 2003 -Megaproyecto del estudio del genoma del cafeto 2003 -Herramienta de accionamiento manual	- El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2002 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2003 - Ley 812 de 2003	- El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2002 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2003 - Ley 812 de 2003	- El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2002 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2003 - Resolución 1 de 2002 - Ley 812 de 2003	- Resolución No 407 de 2001 - Resolución No 5 de 2002 - Resolución Número 3 de 2002 - Resolución 0355 de 2002 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2002 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2003 - Ley 788 de 2003 - Ley 812 de 2003	- Resolución No 407 de 2001 - Cafés Especiales 2002 - Taza de la Excelencia 2002 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2002 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2003 - Ley 812 de 2003 - Nespresso AAA 2003	- Ley 788 de 2002 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2002 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2003 - Ley 812 de 2003 - Nespresso AAA 2003	- Decreto No 3199 de 2002 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2002 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2003 - Ley 812 de 2003	- Ley 788 de 2002 - Decreto No 931 de 2002 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2002 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2003 - Resolución 91 de 2003 - Resolución 279 de 2003 - Resolución Número 00089 de 2003 - Ley 812 de 2003 - Resolución 304 de 2004	- Gestión empresarial 2002 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2002 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2003 - Ley 812 de 2003	- Gestión empresarial 2002 - Ley 883 de 2003 - Ley 812 de 2003 - Nespresso AAA 2003

Apêndice 1 (continuação)

	<ul style="list-style-type: none"> - Desgranador de frutos de café de accionamiento manual 2004 - Desgranador mecánico de frutos de café 2004 					<ul style="list-style-type: none"> colombiana durante 2003 - Ley 812 de 2003 - Nespresso AAA 2003 - Resolución No 420 de 2004 - Programa de certificación USDA ORGANIC 2004 - Código de conducta 2004 - Programa de certificación UTZ 2004 - Programa de certificación FAIRTRADE INTERNATION AL (FLO) 2004 			<ul style="list-style-type: none"> - Primera fase programa cafés especiales (2003-2005) 		
Caso 6 (Período 2005 a 2007)	<ul style="list-style-type: none"> - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2005 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2006 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2007 - Resolución 3 de 2005 -Mejoramiento genético-Castillo: Nueva variedad de café con resistencia a la roya 2005 - Contrato de administración del Fondo Nacional del Café 2006 - Cédula Cafetera Inteligente 2006 	<ul style="list-style-type: none"> - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2005 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2006 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2007 - Contrato de administración del Fondo Nacional del Café 2006 	<ul style="list-style-type: none"> - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2005 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2006 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2007 - Contrato de administración del Fondo Nacional del Café 2006 	<ul style="list-style-type: none"> - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2005 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2006 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2007 - Contrato de administración del Fondo Nacional del Café 2006 - Resolución 293 de 2007 	<ul style="list-style-type: none"> - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2005 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2006 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2007 - Contrato de administración del Fondo Nacional del Café 2006 -Acuerdo de promoción comercial Colombia-Estado Unidos 2006 - Resolución No293 de 2007 	<ul style="list-style-type: none"> - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2005 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2006 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2007 - Código de conducta en la comunidad cafetera 2005 - Decreto No. 3081 de 2005 - Resolución 4819 de 2005 Programa Denominación de origen DO Café de Colombia - Contrato de administración del Fondo Nacional del Café 2006 - REGLAMENTO (CE) No 510/2006 DEL CONSEJO 	<ul style="list-style-type: none"> - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2005 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2006 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2007 - Contrato de administración del Fondo Nacional del Café 2006 - Resolución Número 2338 de 2006 - Estatutos de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia 2007 - Acuerdo Internacional del Café de 2007 - Decreto 4298 de 2008 	<ul style="list-style-type: none"> - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2005 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2006 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2007 - Contrato de administración del Fondo Nacional del Café 2006 - Modelos innovadores-Jóvenes caficultores 2006 - Resolución Número 2338 de 2006 - Ley 1133 de 2007 - Resolución 9 de 2006 - Resolución 12 de 2006 - Programa de renovación de Cafetales Envejecidos Permanencia, Sostenibilidad y Futuro (PSF) 2007 - Circular Reglamentaria P-49 de 2007 - Segunda fase programa cafés especiales (2005) 	<ul style="list-style-type: none"> - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2005 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2006 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2007 - Contrato de administración del Fondo Nacional del Café 2006 - Cédula Cafetera Inteligente 2006 - Gestión empresarial 2002 	<ul style="list-style-type: none"> - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2005 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2006 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2007 - Contrato de administración del Fondo Nacional del Café 2006 - Modelos innovadores-Jóvenes caficultores 2006 - Resolución Número 2338 de 	

Apêndice 1 (continuação)

						"Café de Colombia" - REGLAMENTO (CE) No 1050/2007 DE LA COMISION de 12 de septiembre de 2007						
Caso 7 (Período 2008 a 2010)	<ul style="list-style-type: none"> - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2008 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2009 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2010 - Sistema de clasificación y selección de frutos por color 2008 - Alimentador de frutos de manera individual con acondicionamiento de materia prima 2008 - Sistema de alertas tempranas de roya y broca 2010 	<ul style="list-style-type: none"> - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2008 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2009 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2010 - Ley 1420 de 2010 	<ul style="list-style-type: none"> - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2008 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2009 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2010 	<ul style="list-style-type: none"> - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2008 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2009 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2010 - Decreto No. 1714 de 2009 	<ul style="list-style-type: none"> - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2008 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2009 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2010 - Decreto No 4298 de 2008 - Resolución No. 01 de 2009 - Resolución No 41083 de 2010 	<ul style="list-style-type: none"> - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2008 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2009 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2010 - Decreto No 4298 de 2008 - Resolución No. 01 de 2009 - Resolución No 41083 de 2010 - Ley 1337 de 2009 - Programa "Toma Café" 2010 - Plan NESCAFE 2010 - Expo Especiales primera edición 2008 - ISO 9001:2008 Certificación Sistema de Gestión de la Calidad 2009 - Reglamento de uso de la indicación Geográfica Café de Colombia 2010 - Certificación NTC-ISO/IEC 17025:2005 Recibida en el año 2010 - Resolución 12210 de 2010 - Fundación para la certificación del café de Colombia – CAFECERT de 2010 	<ul style="list-style-type: none"> - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2008 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2009 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2010 - Ley 1337 de 2009 - Programa "Toma Café" 2010 - Plan NESCAFE 2010 	<ul style="list-style-type: none"> - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2008 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2009 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2010 - Ley 1420 de 2010 	<ul style="list-style-type: none"> - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2008 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2009 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2010 - Decreto No 4430 de 2008 - Ley 1328 de 2009 - Resolución Número 000041 de 2010 - Ley 1380 de 2010 - Ley 1430 de 2010 - Plan de Choque contra la Roya 2010 - Fertiya 2010 	<ul style="list-style-type: none"> - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2008 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2009 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2010 - Ley 1420 de 2010 - Gestión empresarial 2002 - Ley 1420 de 2010 	<ul style="list-style-type: none"> - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2008 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2009 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2010 - Ley 1420 de 2010 - Programas para la atención de población en condiciones de vulnerabilidad 2010 - Nespresso AAA 2009 	

Apêndice 1 (continuação)

Caso 8 (Período 2011 a 2013)	<ul style="list-style-type: none"> - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2011 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2012 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2013 - Sistema modular para el beneficio húmedo de café sin contaminación de las aguas. Estas invenciones son conocidas como la tecnología ECOMILL 2012 - Fortalecimiento de la red de estaciones agroclimáticas 2012-2013 - Combination of biological pesticides 2013 	<ul style="list-style-type: none"> - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2011 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2012 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2013 	<ul style="list-style-type: none"> - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2011 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2012 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2013 	<ul style="list-style-type: none"> - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2011 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2012 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2013 - Resolución 1421 de 2011 - Resolución 3295 de 2011 - Resolución Número 000352 de 2013 	<ul style="list-style-type: none"> - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2011 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2012 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2013 - Convenio para impulsar exportaciones de cafés especiales 2013 	<ul style="list-style-type: none"> - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2011 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2012 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2013 - Defensa del patrimonio marcario 2012 - Defensa del patrimonio marcario de los caficultores colombianos 2012 - Certificado de reconocimiento de Indicación Geográfica Protegida (IGP) para el Café de Colombia de 29 de mayo de 2013 - ISO/IEC 65:1998 - Resolución 2079 de 2011 - Decisión 35 COM 8B 43 	<ul style="list-style-type: none"> - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2011 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2012 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2013 - Ley 1485 de 2011 - Ley 1593 de 2012 - Ley 1589 de 2012 - Decreto No 3035 de 2013 - Resolución 2079 de 2011 - Decisión 35 COM 8B 43 	<ul style="list-style-type: none"> - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2011 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2012 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2013 - Labores de educación 2012 - Capacitación virtual 2012 	<ul style="list-style-type: none"> - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2011 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2012 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2013 - Colombia sin Roya, un propósito nacional 2011 - I fase del Plan de emergencia Ola invernal 2011 - Ley 1504 de 2011 PRAN Cafetero y Programa Alivio a la Deuda Cafetera Y Normalización Cartera - Líneas especiales de crédito 2013 - II fase del Plan de emergencia Ola invernal 2013 - Resolución 5 de 2013 - Ley 1694 de 2013 - Resolución Número 000095 de 2013 - Resolución Número 000110 de 2013 - Resolución Número 000258 de 2013 - Resolución Número 000308 de 2013 - Resolución Número 000397 de 2013 - Resolución Número 000480 de 2013 - Resolución Número 000473 de 2013 	<ul style="list-style-type: none"> - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2011 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2012 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2013 - Programa "Formando empresarios para el campo" 2012 - Universidad en el campo 2012 	<ul style="list-style-type: none"> - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2011 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2012 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2013 - ISSO 14001:2004 Certificación Sistema de Gestión Ambiental recibido en el año 2011 - Programas para la atención de población en condición de vulnerabilidad - Resolución 2079 de 2011 - Decisión 35 COM 8B 43
Caso 9 (Período 2014 a 2016)	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema modular para el beneficio húmedo de café sin contaminación de las aguas 2015 - Equipo portátil para la cosecha selectiva con identificación de frutos por color 2015 - Análisis de suelos integrados al SICA Web 2015 - Migración del Sistema de Información Cafetera- SICA web a una plataforma Android 2016 - Contrato de administración del 	<ul style="list-style-type: none"> - Contrato de administración del Fondo Nacional del Café 2016 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2016 - Parque Tecnológico de Innovación en Café – Técnica en el Cauca 2017 	<ul style="list-style-type: none"> - Contrato de administración del Fondo Nacional del Café 2016 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2016 	<ul style="list-style-type: none"> - Contrato de administración del Fondo Nacional del Café 2016 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2016 	<ul style="list-style-type: none"> - Contrato de administración del Fondo Nacional del Café 2016 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2016 	<ul style="list-style-type: none"> - Resolución No 3 de 2015 - Resolución No 5 de 2015 - Resolución No 4 de 2015 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2016 - Resolución No 02 de 2016 - Escuela Nacional de Calidad de Café 2016 	<ul style="list-style-type: none"> - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2016 - Firma Memorando de Entendimiento con USAID 2016 - Contrato de administración del Fondo Nacional del Café 2016 - Asociación Colombiana para la Excelencia del Café 	<ul style="list-style-type: none"> - Contrato de administración del Fondo Nacional del Café 2016 	<ul style="list-style-type: none"> - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2016 - Resolución Número 000164 de 2014 - Resolución Número 000200 de 2014 - Resolución Número 000374 de 2014 - Resolución Número 144 de 2014 - Resolución Número 301 de 2014 - Resolución Número 127 de 2014 - Resolución Número 188 de 2014 - Resolución Número 504 de 2014 	<ul style="list-style-type: none"> - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2016 - FNC Y PROCOLOMBIA FIRMAN CONVENIO PARA REFORZAR EXPORTACIÓN DE CAFE 2014 - Contrato de administración del Fondo Nacional del Café 2016 - Resolución No 1111 de 2017 - Programa para la capacitación en 	<ul style="list-style-type: none"> - Contrato de administración del Fondo Nacional del Café 2016

Apêndice 1 (continuação)

	Fondo Nacional del Café 2016 - El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2016 - Programa de innovación abierta – ‘Reto coffeepickinn’ de 2017					- Contrato de administración del Fondo Nacional del Café 2016 - Comité de Cafeteros y SENA crearán la Escuela Nacional de la Calidad del Café y del PCC en Caldas 2017		- Programa de apoyo para la recuperación de cafetales afectados por el tiempo seco 2016 - Ley 1737 de 2014 - Resolución Número 161 de 2015 - Resolución No 000273 de 2017 - Resolución Número 00299 de 2017 - Contrato de administración del Fondo Nacional del Café 2016	seguridad y salud en el trabajo para los caficultores 2017	
--	---	--	--	--	--	---	--	--	--	--