

Rosana Cardone

Historiadora pela Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da USP

Cursando Gestão de Negócios e Inovação pela Faculdade de Tecnologia Sebrae - Fatec Sebrae. Coordenadora de Projetos da Literal Comunicação

Tatiana Silva Borges

Engenheira Agrônoma pelo Centro Superior de Ensino e Pesquisa de Machado

MBA em Gestão Comercial pela BBS Business School. Cursando Gestão de Negócios e Inovação pela Faculdade de Tecnologia Sebrae - Fatec Sebrae. Coordenadora de Suprimentos da holding Magenta Participações S.A.

FATEC Sebrae – Faculdade de Tecnologia Sebrae - CEETEPS – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – São Paulo, Brasil.

Revista FATEC Sebrae em debate gestão, tecnologias e negócios

Editor Geral

Prof. Dr. Mário Pereira Roque Filho

Organização e Gestão

Prof. Ms. Clayton Pedro Capellari

Correspondência

Alameda Nothmann, nº 598 Campos Eliseos, CEP 01216-000 São Paulo – SP, Brasil.
+55 (11) 3224 0889 ramal: 218

VERTICALIZAÇÃO COMO ALTERNATIVA VIÁVEL AO PEQUENO PRODUTOR

Resumo

O café é um patrimônio brasileiro, profundamente ligado à história, ao desenvolvimento econômico e ao cotidiano das pessoas em todo o país. O Brasil chega ao século XXI como o maior produtor mundial e o segundo mercado consumidor de café, proveniente, em grande parte, dos pequenos produtores rurais que cultivam o grão em diversos estados brasileiros e têm participação expressiva na composição do PIB nacional. O pequeno produtor tem papel central na produção de café desde a introdução do produto no país, domina o processo tradicional de cultivo e permanece atuante no segmento por vocação de empreendedor e herança familiar. A reflexão desenvolvida neste artigo apresenta uma breve trajetória do café no Brasil, explica a organização do sistema produtivo atual e propõe a verticalização da produção como alternativa viável para o pequeno produtor. Mostra que a verticalização desponta como estratégia eficaz para agregação de valor ao café e fortalecimento da atuação do pequeno produtor no cenário globalizado, bem como ressalta sua sintonia com as tendências contemporâneas de gestão do agronegócio.

Palavras-chave: agregação de valor; café; empreendedor, pequeno produtor; verticalização.

Abstract

Coffee is a Brazilian national heritage, profoundly connected to its roots, its economic development and its people's everyday life. Brazil reaches the twenty-first century as world's largest coffee producer and second largest coffee consumer market, originating mostly from small rural producers that cultivate the grain at several federal states and have an expressive participation in the country's GDP. The small producer has a central roll in coffee production since its introduction to the country, has control over the traditional method of cultivation and stays active on the segment as an entrepreneur and from family heritage. The discussion proposed in this study presents a brief trajectory of coffee in Brazil, explains the current production system organization and proposes the verticalization of the production as a viable alternative for the small producer. It shows that the verticalization emerges as an efficient strategy for adding value to coffee and strengthening the action of the small producer in a globalized scenario, just as well highlighting its synchrony with contemporaneous tendencies of agribusiness management.

Keywords: value agregation, coffee, entrepreneur, small producer, verticalization

Introdução

O café é um patrimônio econômico e cultural intrinsecamente ligado à essência do brasileiro e ao desenvolvimento histórico do país. A relevância do café para a economia do país é incontestável e sua presença em solo nacional é ininterrupta desde a chegada das primeiras mudas no século XVIII até sua transformação em importante *commodity* do agronegócio atual.

A produção de café se estabelece desde o início no Brasil em pequenas unidades produtivas e voltada para o abastecimento interno. A historiografia contemporânea mostra a predominância da pequena propriedade já no período colonial e a existência de uma complexa rede de relações entre pequenos produtores e comerciantes, que imprimia dinamismo ao mercado interno (DIAS, 2005; CALDEIRA, 2009).

A partir do século XIX, a produção de café ganha volume e o grão torna-se o principal produto de exportação (PRADO JUNIOR, 1984), mas o pequeno produtor sobrevive a todas as mudanças, inicialmente, articulado a grande lavoura cafeeira no sistema de colonato e, mais recentemente, pelo trabalho em cooperação.

Desde o início também, o cultivo se dissemina por transmissão familiar, característica que persiste na agricultura brasileira e faz do produtor de café um empreendedor por vocação e herança. Os novos arranjos produtivos da sociedade organizada em rede, porém, impõem uma atuação desfavorável ao pequeno produtor, pois fragmentam a produção, comprometendo sua sobrevivência econômica e a relação cultural atávica que mantém com o fruto do seu trabalho (CASTELLS, 1999).

A pequena produção continua essencial para a cafeicultura e para preservação dos valores tradicionais do mundo agrário, mas precisa se modernizar para poder interagir de forma mais vantajosa em uma sociedade cada vez mais urbana e tecnológica (IANNI, 2001). Na visão do SEBRAE (2012), o pequeno produtor precisa "*enxergar a propriedade como uma empresa e a cafeicultura como um negócio.*"

O entendimento desse novo contexto e a observação das recentes tendências de fortalecimento da cadeia de valor do café nortearam essa reflexão e permitiram vislumbrar na verticalização da produção o caminho ideal para elevar o patamar de atuação do pequeno produtor no mercado interno e no cenário econômico globalizado.

Contextualização

Trajectoria histórica do café no Brasil

A história do café se funde à história do Brasil por sua relevância econômica e social. O café chega ao Brasil, clandestinamente, em 1727, pelo norte do país, trazido da Guiana Francesa a pedido do governador do Grão Pará e, já naquela época, tinha grande valor comercial (PRADO JUNIOR, 1984).

A planta adaptou-se bem ao clima e o cultivo de café se difundiu rapidamente do Maranhão ao Paraná, com a produção voltada para o consumo interno. Nesta etapa inicial, o custo de distribuição era muito elevado, assim com as perdas por dificuldades de

conservar, estocar e transportar o grão. A partir de 1825, o café se estabelece na periferia do Rio de Janeiro e se expande para São Paulo, onde se consolidou como o produto central da economia até as primeiras décadas do século XX (FURTADO, 2001).

O café é considerado o primeiro empreendimento brasileiro desenvolvido com recursos nacionais. Segundo Furtado (2001), "*os interesses da produção cafeeira e do comércio se entrelaçavam desde o começo*", o que resultou na intensificação dos negócios e promoveu a integração econômica do território nacional.

O café também faz parte da historia mundial. A demanda internacional pelo café brasileiro acompanha a Revolução Industrial, pois a bebida quente e estimulante ajuda os trabalhadores do mundo todo a adaptar-se às novas formas de viver e trabalhar. Sevckenko (1992, p. 83) observa que "*o café é desde cedo associado ao ritmo do trabalho, à vida moderna e à cidade*".

Internamente, a prosperidade do café transformou completamente o país: intensificou a urbanização, financiou a industrialização, patrocinou a arte e a cultura e foi responsável pela intensa imigração européia, além de inserir o Brasil nas relações internacionais de comércio.

O café foi a principal fonte da riqueza brasileira por quase um século e houve grande abalo na economia em razão da crise internacional de 1929. Após a recuperação, o café retoma sua importância econômica, agora mais atrelado à indústria e ao novo ciclo de exportações. E, a despeito das crises subsequentes, o país chega ao século XXI como o maior produtor mundial do grão. Atualmente, o Brasil é responsável por 30% do mercado internacional de café. É também o segundo mercado consumidor, atrás somente dos Estados Unidos (ABIC, 2009)

O impacto da cafeicultura no Brasil nestes quase três séculos não se restringe à esfera econômica, pois o café também promoveu inúmeras transformações de natureza social, mudou os hábitos brasileiros e passou a fazer parte do cotidiano da população em todo o país, sendo indissociável do desenvolvimento histórico, da cultura e da própria identidade nacional.

O café do agronegócio

O cultivo do café conheceu diferentes formas de organização e modelos de produção ao longo do tempo e ocupa hoje um lugar central no agronegócio brasileiro. Na concepção original de *agrobusiness* proposta em 1957 por Davis e Goldberg (apud ARAUJO, 2007, p. 18), o agronegócio é definido como:

A soma das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles.

Trata-se de um segmento diversificado e abrangente, pois inclui setores que vão da indústria de base à pesquisa científica de ponta, o que lhe confere ampla representatividade econômica e o torna potencialmente atraente para os agentes que compõem o processo.

O agronegócio implica na ideia de cadeia produtiva, definida sucintamente como a interação de um conjunto de elementos em um processo produtivo para a oferta de produtos ou serviços ao mercado consumidor (SILVA, 2005).

Neste modelo, cada etapa da cadeia produtiva adiciona valor aos produtos agrícolas, mas os setores de armazenamento, processamento e distribuição exercem influência consideravelmente maior na determinação do preço de venda.

No Brasil, os números do agronegócio são expressivos e o café ocupa um lugar privilegiado neste segmento da economia. Segundo o IBGE (2016), o PIB brasileiro foi de R\$ 5,9 trilhões em 2015, dos quais 21,5% pertencem ao agronegócio.

O PIB do agronegócio contempla todas as atividades da cadeia do setor agropecuário, desde a produção de insumos até a indústria de alimentos, e totalizou R\$ 1,26 trilhão em 2015, conforme dados disponibilizados pelo CEPEA-USP (2016).

O faturamento bruto dos estabelecimentos agropecuários em 2015 foi de R\$ 516,03 bilhões. Deste montante, R\$ 183,0 bilhões provém da pecuária e R\$ 333,03 bilhões da agricultura, sendo R\$ 20,08 bilhões provenientes do café em grão (MAPA, 2016).

O café é cultivado em 10 estados brasileiros e em mais de 280 mil propriedades rurais, das quais 85% pertencem a pequenos produtores. O Brasil é o maior produtor mundial de café, responsável por 37% da produção do grão, além de ser o maior

exportador, com 27% de participação no mercado internacional. A cadeia produtiva do café gera mais de 8 milhões de empregos e indiretos no Brasil (NOGUEIRA; NEVES, 2015).

O café também contribui significativamente para a geração de divisas para o país. De acordo com o MAPA (2016), a receita oriunda da exportação de café foi de US\$ 6,2 bilhões em 2015, sendo 90% correspondente à venda de café verde (*commodity*) e apenas 10% ao café processado, com predominância do café solúvel.

A comercialização do café *commodity*

O café é um produto primário, seu processo produtivo é de conhecimento global e sua produção ocorre de forma similar em âmbito mundial, o que o caracteriza como uma *commodity*.

As *commodities* são produtos básicos, comerciáveis, homogêneos e de amplo consumo, produzidos em grandes quantidades por produtores diversos e negociados em bolsas de mercadorias com entrega futura. Como não têm diferenciação, não possuem valor agregado, sua relevância econômica advém da negociabilidade em escala global.

O Brasil é um grande produtor e exportador desta modalidade e o café *commodity* é um dos principais itens comercializados pelo país, ao lado da soja, milho, trigo, boi gordo, bezerro, algodão, açúcar cristal, cacau e petróleo (FIESP, 2016).

Justamente por ser uma *commodity*, o café é precificado no mercado de acordo com a oferta e demanda internacional, portanto, o produtor não tem influência na formação do preço final do produto.

O lucro de um empreendimento se dá pela equação: receita – despesa = lucro. A receita é a formada pela quantidade produzida multiplicada pelo preço unitário do produto. Assim, com a limitação do preço do produto, para aumentar a receita, os produtores de *commodities* precisam aumentar a escala de produção. Para diminuir a despesa, devem reduzir os custos de produção e aumentar a eficiência operacional.

Das três estratégias utilizadas pelos produtores de *commodities* para aumentar sua margem de lucro no negócio, somente uma está ao alcance do pequeno produtor de café. Ele não consegue produzir em alta escala, visto que sua produção está limitada à lavoura de sua pequena propriedade rural, e também não pode reduzir os custos, porque

compra em menor volume e não tem poder de barganha na negociação. Logo, o pequeno produtor só tem acesso a uma dessas ferramentas para elevar sua capacidade competitiva: o aumento da eficiência operacional mediante a gestão otimizada do processo produtivo e da qualidade da mão de obra.

No entanto, por mais eficiente que seja sua operação nesse modelo, o pequeno produtor de café é um agente frágil no mercado de *commodity*, cuja lógica é pautada na informação de base tecnológica e está atrelada às oscilações de um ambiente macro que não podem ser previstas nem controladas.

Nessa perspectiva, retornando à equação do lucro, a comercialização do café torrado e moído, com foco no mercado interno, apresenta-se como alternativa viável e promissora, que permitiria ao pequeno produtor sair da *commodity* e migrar para um produto com valor agregado, passando assim a influir na formação do preço final e, conseqüentemente, na sua receita.

A opção por esse novo modelo evoca o empreendedorismo do pequeno produtor, pois requer capacidade de adaptação e a busca de conhecimento especializado para fazer corretamente a transição e fortalecer sua atuação no mercado, objetivo possível de atingir com planejamento e que encontra apoio em programas institucionais.

O sistema produtivo do café no modelo atual

O cultivo do café inicia-se com a escolha do local. O solo deve ter boa drenagem, com precipitação pluviométrica anual 600 a 1.500 mm e chuvas bem distribuídas. O café arábica exige uma altitude mínima de 450 metros e temperatura de 18° a 22°C, enquanto o café robusta deve ser cultivado em altitudes de até 450 metros e temperatura entre 22° e 26°C.

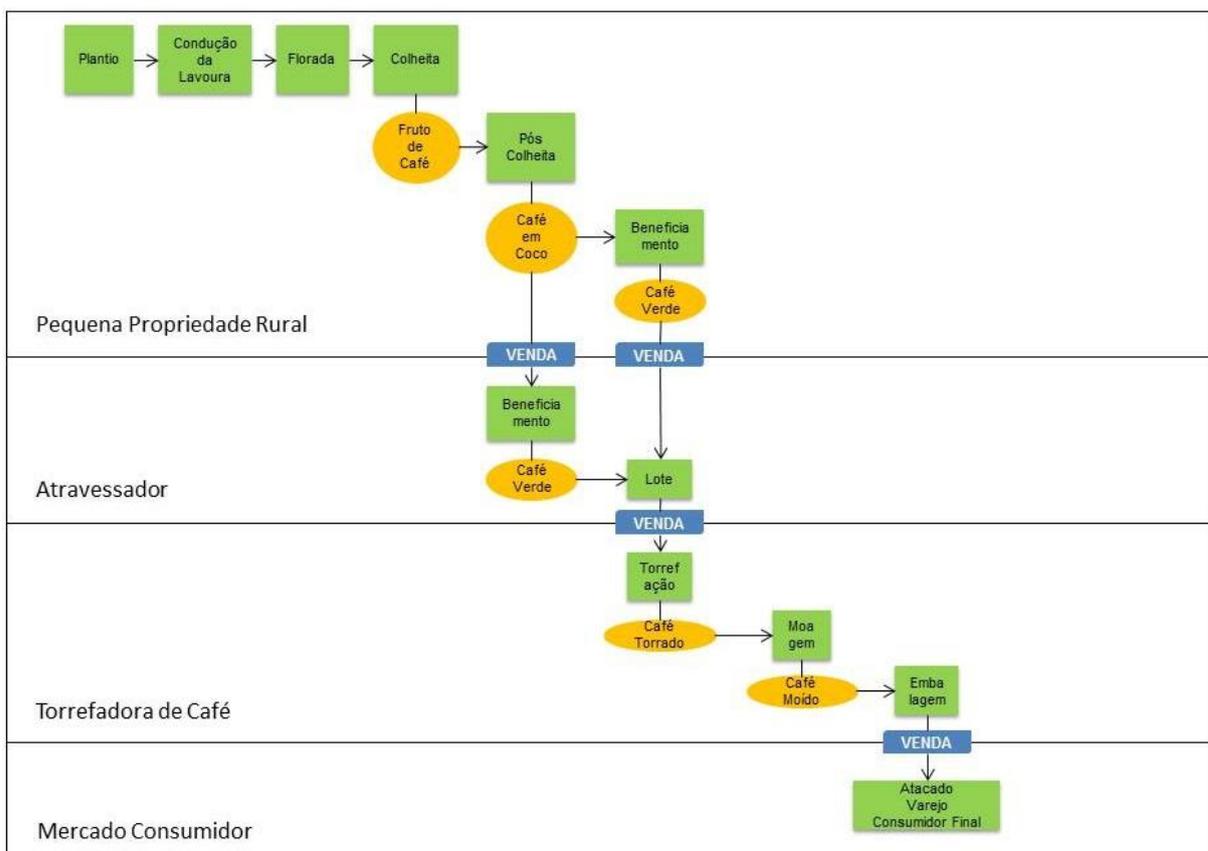
O solo requer preparo para receber as mudas e deve ser trabalhado de formas diferentes conforme a cobertura vegetal da área a ser cultivada. Em uma pastagem degradada, por exemplo, será necessário, certamente, realizar a descompactação do solo.

Após o preparo do solo, são abertas as covas onde serão plantadas as mudas com adubos minerais e/ou orgânicos, conforme a análise química do solo. Usualmente, o

produtor compra essas mudas prontas, as quais são produzidas por viveiros especializados. O plantio deve ser feito preferencialmente no início do período de chuvas, entre outubro e dezembro.

Concluído o plantio, a condução da lavoura consiste em adubação, manejo de pragas e doenças, capina e podas. Uma lavoura bem conduzida desde a implantação dará sua primeira pequena produção 2,5 anos após o plantio e atingirá a produção plena até o quinto ano.

Figura 1 – Sistema Produtivo Café (atual)



Fonte: elaborada pela autora Tatiana Silva Borges (2016).

A lavoura de café, por ser uma cultura perene, tem um ciclo de vida longo. O café tem uma vida útil média de 18 anos, apesar de ser possível encontrar facilmente lavouras centenárias ainda produtivas no Brasil.

Considerando a produtividade média brasileira de 30 sacas/hectare - produtividade baixa, mas que condiz com a realidade, principalmente a do pequeno produtor - e o valor médio da saca recebido pelo produtor em 2015, pode-se levar até 15

anos para recuperar o valor inicial investido na produção, o que significa que o custo de implantação de uma lavoura cafeeira é alto.

Apesar do alto custo de implantação, 85% dos estabelecimentos produtores de café no Brasil pertencem a pequenos produtores (NOGUEIRA; NEVES, 2015). Nessas pequenas propriedades, a mão de obra utilizada é principalmente a familiar e as lavouras de café são passadas de geração em geração. Esse modelo de negócio pode ser considerado uma tradição, dificilmente a lavoura é abandonada e são também poucos os agricultores entrantes no cultivo do café.

A cadeia produtiva do café

A cadeia produtiva do café é bastante ampla, engloba as atividades de produção, beneficiamento, torrefação, moagem, distribuição e comercialização do produto com integração horizontal, que requer maior poder de capitalização dos elementos participantes.

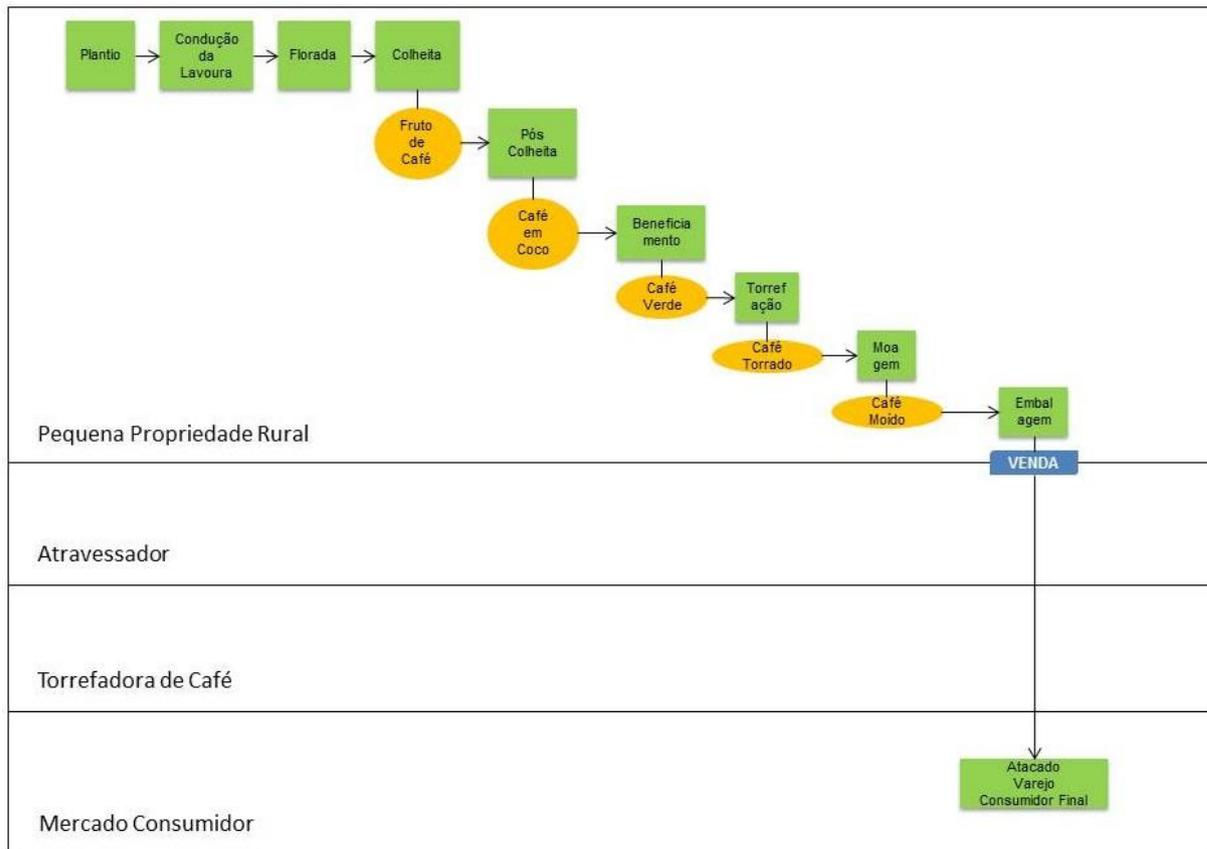
Na organização atual da cadeia, a ênfase está na produção. Entretanto, o café só adquire de fato valor agregado depois que sai do produtor e chega aos intermediários e à indústria. Nesse sentido, a possibilidade de expansão do lucro do pequeno produtor passa, inquestionavelmente, pela conquista de maior participação na cadeia produtiva.

A redução da participação dos intermediários na cadeia produtiva é o caminho natural e desejável para ampliar a competitividade do produtor, particularmente do pequeno produtor.

Para o Sebrae (2015), os pequenos produtores são peças fundamentais para geração de riquezas e emprego no campo. O setor é composto por mais de 5 milhões de negócios, que respondem por 30% da produção global de alimentos no país. O desafio, porém, é que, no modelo atual, o produtor não está diretamente em contato com o consumidor final. A verticalização da cadeia corrigiria esse *gap*.

Na agricultura, a verticalização designa o conjunto de atividades de produção e industrialização de produtos e pode estender-se às primeiras etapas da comercialização. Quando as etapas de produção, agroindustrialização e venda do produto são efetuadas em um único estabelecimento, denomina-se integração vertical (ARAÚJO, 2007).

Figura 2 – Verticalização do Sistema Produtivo Café



Fonte: elaborada pela autora Tatiana Silva Borges (2016).

A verticalização como estratégia de agregação de valor

O pequeno produtor de café conduz bem sua lavoura, produz satisfatoriamente mesmo sem acesso a grandes tecnologias e sistemas informatizados de gestão. Devido ao legado familiar, o cafeicultor brasileiro exerce essa atividade com maestria.

Com a experiência passada por seus pais e avós, o cafeicultor sabe como será a chuva só de olhar para o céu e ver em que direção as nuvens estão se formando, sem precisar ter instalada em sua propriedade uma estação meteorológica. Quando o café está no terreiro secando, ao morder o grão, o produtor sabe se já está na hora de recolher o café e guardá-lo na tulha mesmo sem ter um equipamento para medição de umidade.

Essas técnicas concentram um conhecimento tradicional precioso, mas não podem levá-lo a atingir maior produtividade na lavoura. Para agregar a tecnologia de ponta que proporcionaria ganhos de produtividade efetivos, seria preciso investir maciçamente em tecnologia e na produção em alta escala, o que está fora de alcance para o pequeno produtor.

Diante desse dilema, a verticalização da cadeia do café, com a participação do produtor nas etapas de torrar, moer e embalar o café apresenta-se como a melhor estratégia para o incremento da produção.

Conceitualmente, agregação de valor significa:

A elevação de preços de um produto em decorrência de alguma alteração em sua forma ou sua apresentação, tanto do produto *in natura* como agroindustrializado, dentro de cada nível da produção; da agroindustrialização e da comercialização (ARAÚJO, 2007, p. 122).

Segundo Araújo (2007), a verticalização objetiva agregar valor aos produtos e criar alternativas de mercado mais vantajosas. Com a verticalização da produção, o pequeno produtor consegue um modo efetivo de agregar valor ao produto final, o café. Agregar valor é uma fazer algo diferente em relação ao produto a fim de que ele seja vendido mais caro.

No sistema produtivo atual, o produtor conduz a lavoura durante todo o ano para uma vez ao ano fazer a colheita dos frutos. Colhidos os frutos maduros, estes vão para o terreiro de café (ou secador) para secagem. Depois passam por um processo de beneficiamento para a retirada da casca, restando então os grãos. Embora estes grãos já estejam secos, eles ainda estão crus. Esta é a *commodity* café: grão seco, descascado e cru.

Para ser consumido, o grão de café deve ser torrado e moído. Esta é a forma de agregar valor ao café, fazer com que ele deixe de ser uma *commodity* e se torne um produto pronto para o consumo.

Hoje quem agrega valor ao café são as torrefadoras, o caminho proposto aqui é que o próprio cafeicultor se aproprie dessa etapa e passe a fazer ou terceirizar a torrefação. Essa estratégia permitiria oferecer um produto diferenciado e com alto valor agregado diretamente ao consumidor.

Verticalização como tendência

A verticalização da produção de café começa a se configurar como tendência e sua viabilidade foi assinalada inclusive pelo Bureau de Inteligência Competitiva do Café (2013):

A demanda por café torrado e moído de alta qualidade é crescente. Inúmeras fazendas já investiram na verticalização, produzindo café gourmet para o varejo. Tal empreitada exige muito planejamento e investimento em máquinas, mão de obra e marketing, mas pode ser uma alternativa viável para aumentar os lucros da empresa rural.

Lúcio Caldeira (2003) também aponta a necessidade de agregação de valor ao café e a viabilidade da verticalização da cadeia produtiva no Brasil. Pontua que divisão de valores no setor agroindustrial do café não é equilibrada, já que, segundo o relatório da Unctad, menos de 8% da renda gerada na cadeia do café fica nas mãos do produtor.

De acordo com Porter (1997), a fonte da vantagem competitiva está na cadeia de valor, portanto, só é possível aumentar a competitividade reconfigurando a divisão do valor entre os vários participantes dos elos de uma determinada cadeia.

Nesse sentido, Chacon e Siqueira (2014) ponderam, ainda, que existe espaço para que tanto empreendedores quanto agentes públicos promovam programas de desenvolvimento tecnológico e inovação voltados à verticalização do negócio café, considerando sua agregação de valor.

Verticalização como inovação

A verticalização da cadeia não somente agrega valor ao negócio do pequeno produtor de café, mas representa, neste segmento, uma verdadeira inovação, no entendimento proposto por Schumpeter (1985): novas combinações de recursos já existentes para produzir novas mercadorias ou para produzir mercadorias antigas de uma forma mais eficiente, ou mesmo para acessar novos mercados.

De acordo com o Manual de Oslo (2005), a inovação tecnológica em processos produtivos é a adoção de processos novos ou significativamente melhorados. Tais mu-

danças podem ocorrer no equipamento ou simplesmente na organização da produção. Essa concepção de inovação mais recente coaduna-se particularmente com a ideia de verticalização apresentada.

Peter Drucker (2010, p. 62) também enfatiza esse aspecto ao afirmar que:

A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente. [...] Os empreendedores precisam conhecer e pôr em prática os princípios da inovação bem-sucedida.

O pequeno produtor de café é, antes de tudo, um empreendedor, pode e deve valer-se da verticalização para inovar em seu empreendimento.

Outros ganhos da verticalização

A verticalização traz ganhos efetivos que vão além do lucro financeiro e beneficia o pequeno produtor em muitas dimensões. Ao aumentar sua participação na cadeia produtiva, o pequeno produtor exerce e amplia seu protagonismo, pois passa a ter uma atuação direta e mais qualificada junto ao consumidor, o que reduz a vulnerabilidade a que esta exposto no mercado globalizado.

A verticalização também melhora a relação do produtor com os demais agentes da cadeia produtiva, na medida em que cria novos postos de trabalho e fortalece atuação em rede, além de proporcionar maior liberdade na comercialização daquele produto que é parte da sua história e da vida de sua família.

A estratégia de verticalizar a produção possui ainda uma dimensão de cidadania e inclusão social, na medida em que, ao inserir o pequeno produtor no processo produtivo por meio do beneficiamento de seus produtos *in natura*, propicia a elevação de sua renda e a geração de empregos (CARVALHO, 2006)

Tal estratégia também contribui para o desenvolvimento sustentável e se alinha com o propósito do Ministério da Agricultura (BRASIL, 2009) de promover a organização e articulação dos aparatos institucionais de apoio às cadeias produtivas:

Implantar políticas cada vez mais voltadas à agregação de valor aos produtos comercializados com base em modelo de gestão, produção de qualidade, sustentabilidade, monitoramento dos procedimentos, boas

práticas agropecuárias e rastreabilidade de todas as etapas, desde a aquisição de insumos até a oferta do produto ao consumidor final.

Destaca-se, ainda, que, na perspectiva proposta, a verticalização tem como foco uma maior participação do pequeno produtor em um mercado interno ainda inexplorado, com benefícios de amplo espectro. Na visão do Sebrae (2015), comprar do pequeno negócio tradicional estimula a economia local, fomenta as oportunidades de negócio e constrói relações sustentáveis entre os consumidores e os pequenos empreendedores.

Considerações finais

O empreendedorismo marcou desde o início a produção de café no Brasil, que se consolidou com a mão de obra livre e contribuiu fortemente para a dinamização da economia a partir da iniciativa individual familiar e da produção em pequenas unidades, traços que predominam ainda hoje na cafeicultura brasileira.

O pequeno produtor de café esteve, desde sempre, entre os empreendedores da nação. E, na qualidade de empreendedor, reúne as condições necessárias para viabilizar a verticalização de sua produção em busca de um melhor posicionamento no cenário contemporâneo.

Para se profissionalizar nesta inclusão de novas etapas do processo, o cafeicultor dispõe de suporte institucional, deve fazer um curso de Classificação e Degustação de Café e instruir-se sobre as questões legais relativas à verticalização nas consultorias gratuitas do SEBRAE e da EMATER, além de buscar apoio nos programas governamentais do MAPA e da EMBRAPA.

Neste enfoque, a proposta de verticalização da produção de café encontra ainda ressonância nos estudos do setor e fundamenta-se na percepção de que o desenvolvimento de tecnologias que promovam competitividade e inovação melhora a um só tempo a condição do pequeno produtor e da economia nacional.

Pontua-se, por fim, que o presente trabalho apenas aponta nessa direção e enfatiza o potencial dessa estratégia. Estudos mais aprofundados permitirão demonstrar a viabilidade da verticalização e sua sintonia com a tendência mundial de práticas agrícolas mais justas, representativas e sustentáveis.

Referências bibliográficas

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE CAFÉ. *O café brasileiro na atualidade*. Institucional. História. ABIC - ABIC, 2009. Disponível em: <<http://www.abic.com.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=38>>.

ARAÚJO, M. J. *Fundamentos do agronegócio*. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. *Produção integrada no Brasil: agropecuária sustentável alimentos seguros*. Mapa/ACS, 2009.

BUREAU DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA DO CAFÉ. *Relatório Internacional de Tendências do Café*, v. 2, n. 11, 10 dez. 2013. Disponível em: <<http://www.icafebr.com.br/publicacao2/91057Relatorio%20v5%20n2.pdf>>. Acesso em : 02 mai 2016.

CALDEIRA, J. *História do Brasil com empreendedores*. São Paulo: Mameluco, 2009:

CALDEIRA, L. G. *Nadando com tubarões*. Informativo Coffe Break, 22/10/2003. Disponível em: <<http://www.coffeebreak.com.br/noticia/13667/Nadando-com-os-tubaroes.html>>. Acesso em 17 mai. 2016.

CASTELLS, M. *A Sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA - ESALQ/USP. *PIB do agronegócio: dados de 1995 a 2015*. PIB Agro CEPEA-USP/CNA, 2016. Disponível em: <<http://cepea.esalq.usp.br/pib/>>. Acesso em 08 mai. 2016.

CHACON, P. A. S.; SIQUEIRA, D. P. A importância de construir vantagem competitiva a partir da dotação de recursos naturais: o caso do café no Brasil. *Revista Eletrônica do IBPI - Revel*, ano 5, n. 10, 2014. Disponível em: <<http://ibpibrasil.org/ojs/index.php/Revel/issue/view/28>>. Acesso em: 20 mai 2016.

DIAS, M. O. L. S. *A interiorização da metrópole e outros estudos*. São Paulo, Alameda Casa Editorial, 2005.

DRUCKER, P. *Inovação e espírito empreendedor*. São Paulo: Pioneira, 1991.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *PIB: valores correntes 2009/2015*. Brasil em Síntese. Contas Nacionais, 2016. Disponível em: <<http://brasilemsintese.ibge.gov.br/contas-nacionais/pib-valores-correntes.html>>. Acesso em 08 mai. 2016.

IANNI, O. *A era do globalismo*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

FIESP - FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. *Preços das principais commodities do agronegócio*. Índices, pesquisas e publicações. Portal FIESP, abr. 2016. Disponível em: <<http://www.fiesp.com.br/indices-pesquisas-e-publicacoes/precos-das-principais-commodities-do-agronegocio/>>. Acesso em 08 mai. 2016.

FURTADO, C. *Formação econômica do Brasil*. 30 ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2001.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DESENVOLVIMENTO. *Manual de Oslo*. Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. OCED/FINEP, 2005.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA. Valor bruto da produção. Gestão Estratégica, 2016. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/ministerio/gestao-estrategica/valor-bruto-da-producao>>. Acesso em 08 mai. 2016.

NOGUEIRA, J. G. A.; NEVES, M. A. *Estratégias para a cafeicultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 2015.

PRADO JÚNIOR, C. *História econômica do Brasil*. São Paulo: Brasiliense, 1984.

SCHUMPETER, J. A. *Teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Editora Abril Cultural, 1982. Coleção Os Economistas

SEBRAE ajuda produtores de café em Pernambuco. Distrito Federal: ASN - Agência Sebrae de Notícias, 2012. Disponível em <<http://www.df.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/DF/sebrae-ajuda-produtores-de-cafe-em-pernambuco,6e6d90a0d2816410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em 23 mai. 2016.

SEBRAE *lança campanha para estimular demanda nos pequenos negócios, com ações voltadas para a produção rural em cerca de 200 municípios*. 16 set. 2015. Disponível em: <<https://inclusaoprodutiva.org/tag/sebrae/>>. Acesso em 23 mai. 2016.

SEVCENKO, Nicolau. *Orfeu extático na metrópole*. São Paulo: sociedade e cultura nos frementes anos 20. São Paulo. Companhia das Letras. 1992.

SILVA, L. *Cadeia produtiva de produtos agrícolas*. Universidade Federal do Espírito Santo: Departamento de Engenharia Rural. Boletim Técnico: MS: 01/05, 2005.

VAZ, J. C. PROVE - Programa de Verticalização da Pequena Produção Rural. In: *125 Dicas: idéias para a ação municipal*. São Paulo: Polis, 2000.