



HELGA CRISTINA CARVALHO DE ANDRADE

**AGREGAÇÃO DE VALOR PELO
AGROTURISMO: UM ESTUDO NA CADEIA
PRODUTIVA DO CAFÉ EM ARAPONGA - MG**

LAVRAS – MG

2015

HELGA CRISTINA CARVALHO DE ANDRADE

**AGREGAÇÃO DE VALOR PELO AGROTURISMO: UM ESTUDO NA
CADEIA PRODUTIVA DO CAFÉ EM ARAPONGA - MG**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Gestão de Negócios, Economia e Mercados, para a obtenção do título de Mestre.

Orientador

Dr. Antônio Carlos dos Santos

Coorientador

Dr. Renato Elias Fontes

LAVRAS – MG

2015

**Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Geração de Ficha Catalográfica da Biblioteca
Universitária da UFLA, com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).**

Andrade, Helga Cristina Carvalho de.

Agregação de valor pelo agroturismo: um estudo na cadeia produtiva do café em Araponga – MG / Helga Cristina Carvalho de Andrade. – Lavras : UFLA, 2015.

121 p. : il.

Dissertação (mestrado acadêmico)–Universidade Federal de Lavras, 2015.

Orientador: Antônio Carlos dos Santos.

Bibliografia.

1. Agregação de valor. 2. Agroturismo. 3. Cafeicultura. I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.

HELGA CRISTINA CARVALHO DE ANDRADE

**AGREGAÇÃO DE VALOR PELO AGROTURISMO: UM ESTUDO NA
CADEIA PRODUTIVA DO CAFÉ EM ARAPONGA - MG**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Gestão de Negócios, Economia e Mercados, para a obtenção do título de Mestre.

APROVADA em 30 de junho de 2015.

Dr. Renato Elias Fontes	UFLA
Dr. Cleber Carvalho de Castro	UFLA
Dr. Werter Valentim de Moraes	Universidade Federal de Viçosa - UFV

Dr. Antônio Carlos dos Santos
Orientador

LAVRAS – MG

2015

RESUMO

No final do século XX, novas necessidades de consumo colocam em evidência os cafés especiais, que garantem um lugar cativo para o café na gastronomia e despertam o interesse pela origem produtora. Observa-se, assim, um crescente interesse dos produtores rurais em adentrar na atividade turística, atraídos pela expectativa de agregação de valor ao café. Esse fenômeno implica na criação de novas estruturas de governança da cadeia produtiva do café e inaugura uma nova dinâmica no ambiente de produção. Este trabalho tem como objetivo geral verificar de que forma a estrutura e dinâmica da cadeia produtiva do café pode contribuir para incrementar a atratividade turística em Araçuaia - MG, contribuindo para a agregação de valor a produtos e serviços ligados à cafeicultura. Para tal, baseia-se na utilização dos constructos da Economia dos Custos de Transação para analisar as interfaces existentes entre a cadeia produtiva do café e o agroturismo do ponto de vista de três cafeicultores do município de Araçuaia, em Minas Gerais, participantes da Rota do Café e da Cachaça. A pesquisa conduzida foi do tipo descritivo e de abordagem qualitativa, com base em dados primários (entrevista) e secundários. Para análise dos dados primários, foi utilizada a transcrição das entrevistas e a análise de conteúdo. Os resultados demonstraram que o ambiente organizacional é percebido de forma distinta pelos produtores entrevistados. Foram identificadas “especificidades de ativos” de todos os tipos indicados na literatura, além do alto valor estratégico desses ativos. Com relação às “incertezas”, foram encontradas evidências de incerteza primária, secundária e condicionalista. O atributo “frequência” também é percebido como médio a alto pelos três produtores, porém as transações envolvem baixos volumes de café ou de visitantes. Quanto ao comportamento dos agentes, foram observadas ações oportunistas na relação entre proprietários e trabalhadores e entre os proprietários. A estrutura de governança de cada propriedade é diferente; no entanto, os três produtores estreitaram suas relações com os consumidores finais. Também é notável que os ativos da cafeicultura apresentem alta atratividade turística dos pontos de vista técnico, lúdico e de negócios. Essa atratividade é potencializada pelo período da colheita do café. A agregação de valor é perceptível pelo aumento dos preços praticados e pela verticalização da produção. No entanto, fica evidente que a agregação de valor ao produto tem sido desencadeadora da visitação turística, e não o contrário. Os cafeicultores empreendendo no setor de turismo reconhecem na diversificação uma possibilidade de ampliar seus mercados. O grande benefício da introdução do turismo nas propriedades consiste na oportunidade para as famílias rurais de acessarem melhores condições de vida e de trabalho.

Palavras-chave: Agregação de valor. Agroturismo. Cafeicultura. Economia dos custos de transação. Estrutura e dinâmica de cadeias produtivas.

ABSTRACT

At the end of the 20th century, new consumption needs promote specialty coffees that ensures a privileged place for coffee in the gastronomy and awakens interest in the production origin. It is therefore noticed a growing interest in penetrating the tourism sector from rural producers attracted by the expectation of the added value of the coffee. This phenomenon means the creation of new governing structures in the coffee production line and inaugurates a new dynamic in the production environment. This research aims at verifying how the structure and dynamic of the coffee production line can help increase the touristic appeal in Araponga –MG, contributing to the added value in products and services linked to the coffee-growing. For this purpose, the research uses the constructs of the Transition Cost Economics to analyse the interfaces between the coffee producing chain and the agrotourism from the perspective of three coffee producers from Araponga, in Minas Gerais, participants of the Coffee and *Cachaça* Route. The research has been descriptive and quantitative based on primary (interviews) and secondary data. To analyse the primary data, the transcription of interviews and the analysis of its content have been used. The results have shown that the interviewed producers perceive the organizational environment in different ways. It has been identified “assets specificities” of all types indicated in the literature besides the high strategic value of such assets. In relation to “uncertainties”, evidences of primary, secondary and behaviourist uncertainty have been found. The attribute “frequency” is seen as medium or high by the three producers even though the transactions mean low volume of coffee or visitants. In regards to the behaviour of the agents, opportunist actions have been noted in the relation between owners and workers and among the owners. The governance structure of each property is different; however, the three producers strengthened their relations with the final consumers. It is also outstanding that the assets of the coffee production show a high touristic appeal from the technical, ludic and commercial point of view. This appeal is higher during the coffee’s harvest-time. The added value is perceptible by the prices increase and the production verticalisation. Nevertheless, it has been noted that the added value of the product has been the trigger for touristic visits and not the contrary. The touristic entrepreneurial coffee producers see diversification as a way to expand the market. The great benefit from the introduction of tourism in the properties is the opportunity for rural families to achieve better living and working standards.

Key words: Added value. Agrotourism. Coffee-growing. Transaction Cost Economics. Structure and dynamics of producing chains.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Etapas da metodologia.....	51
Figura 2	Ambiente organizacional descrito pelo Produtor 1	54
Figura 3	Ambiente organizacional descrito pelo Produtor 2	57
Figura 4	Ambiente organizacional descrito pelo Produtor 3	60
Figura 5	Estrutura de Governança do Produtor 1	84
Figura 6	Estrutura de Governança do Produtor 2	86
Figura 7	Estrutura de Governança do Produtor 3	91

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Especificidade de Ativos	68
Quadro 2	Incertezas identificadas pelos cafeicultores	74
Quadro 3	Percepção da Frequência	78

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	Objetivos	11
1.2	Justificativa e relevância	12
2	EMBASAMENTO TEÓRICO	14
2.1	Agroturismo	14
2.2	Estrutura e dinâmica de cadeias produtivas	20
2.3	Cadeia produtiva do café	24
2.4	Economia dos custos de transação	30
2.4.1	Características das transações	32
2.4.2	Comportamento dos agentes	34
2.4.3	Ambiente institucional, ambiente organizacional e a configuração de estruturas de governança	35
3	METODOLOGIA DE PESQUISA	41
3.1	Tipo de pesquisa	41
3.2	Objeto de estudo	41
3.2.1	Caracterização da localidade e das propriedades investigadas	42
3.2.2	Produtor 1	45
3.2.3	Produtor 2	46
3.2.4	Produtor 3	47
3.3	Coleta de dados	49
3.4	Análise dos dados	50
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	52
4.1	Estrutura e dinâmica da cadeia produtiva do café de araponga sob a ótica dos custos de transação	52
4.2	Características das transações	60
4.3	Comportamento dos agentes	78
4.4	Escolha da estrutura de governança	82
4.5	Contribuições da estrutura e dinâmica da cadeia produtiva do café de araponga para a atratividade turística	93
4.6	Impactos do turismo sobre a estrutura e dinâmica da cadeia produtiva do café e possibilidades de agregação de valor	100
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	108
	REFERÊNCIAS	112

1 INTRODUÇÃO

A cafeicultura é uma atividade de grande impacto mundial, seja do ponto de vista econômico, social ou cultural. No final do século XX e, mais fortemente, no século XXI, surgiram novas necessidades de consumo, características de uma sociedade que demanda também experiências e não apenas produtos e serviços. Nessa nova tendência despontam os cafés especiais, que garantem um lugar cativo para o café na gastronomia e despertam o interesse pela origem produtora.

A curiosidade do consumidor, nesse sentido, extrapola a exigência de informação sobre o produto, levando-o a conectar-se ao alimento consumido e a desejar degustar o café no local em que foi produzido, conhecendo sua história e vivenciando a experiência desse ambiente.

É inevitável, assim, que esse interesse pelo local de origem leve à geração de fluxo de visitantes para as regiões produtoras, com motivações diversas, desde o interesse técnico ou de negócios, até a pura fruição hedônica do ambiente e da experiência rural.

Nesse contexto, o turismo se torna um elemento essencial à experiência proporcionada pelo café: como resultado dos valores buscados pela sociedade contemporânea e, ao mesmo tempo, imprimindo novos sentidos sobre a atividade cafeicultora.

Observa-se, então, um crescente interesse dos produtores rurais em adentrar na atividade turística em diversos países (BARBIERI; MSHENGA, 2008), atraídos pela expectativa de ganhos adicionais pela associação das atividades de produção e recepção de visitantes. Esse comportamento implica na criação de novas estruturas de governança das cadeias de produção de alimentos e inaugura uma nova dinâmica no ambiente produtivo, representando um fenômeno relevante a ser analisado.

A associação do turismo ao agronegócio, como tem ocorrido na cadeia produtiva do café, consolida, por sua vez, uma nova funcionalidade para a propriedade produtiva (BARBIERI; MAHONEY; BUTLER, 2008) e imprime novas relações entre os agentes do meio rural. As famílias rurais passam a acessar, a partir do turismo, melhores condições de vida e de trabalho, ao “ampliarem-se os níveis de sociabilidade e o espaço de atuação e participação das pessoas envolvidas” (FUCKS; SOUZA, 2010, p. 98). Tais modificações na organização do ambiente rural merecem a sistematização de novos estudos, a fim de compreender esse fenômeno contemporâneo sob a ótica da nova teoria da firma.

A partir dessas premissas, compreende-se a importância de se desenvolver estudos sobre os impactos resultantes da introdução da atividade turística na propriedade cafeeira e, por sua vez, nas regiões produtoras, além de compreender de que forma o produto café, a paisagem transformada em função da cafeeira e as relações estabelecidas pelos cafeeiros com seus pares e seu entorno podem servir de insumos para um turismo que gere agregação de valor ao produto, alternativas de renda e, idealmente, desenvolvimento das regiões produtoras.

A presente proposta de estudos foi concebida a partir de reflexões que guiaram à seguinte questão norteadora: **pode o agroturismo interferir na estrutura e dinâmica da cadeia produtiva do café, contribuindo para a agregação de valor a produtos e serviços ligados à cafeeira?** De forma a viabilizar tais reflexões, considerou-se, por bem, definir como objeto de estudo os cafeeiros e demais atores de uma dada localidade, que estivessem relacionados com a introdução de fluxo turístico em propriedades cafeeiras. Assim, o trabalho baseia-se na utilização dos constructos da Economia dos Custos de Transação para analisar as interfaces existentes entre a cadeia produtiva do café e o agroturismo na Rota do Café e da Cachaça,

empreendimento promovido pelo Circuito Serras de Minas junto a cafeicultores do município de Araponga, na região das Matas de Minas Gerais.

A Economia dos Custos de Transação (ECT) tem sido largamente utilizada como um novo viés de análise para diferentes atividades econômicas, entre elas, o agronegócio (ZYLBERSZTAJN, 2005) e, também, o turismo (ATELJEVIC; DOORNE, 2000; BUCKLEY, 1987; GOMES, 2006; HELMSING; FONSECA, 2011). Apoiada na construção teórica de autores como Coase e Williamson, a ECT propõe uma análise da firma que extrapola a visão neoclássica e direciona o olhar do pesquisador para as transações, os efeitos do ambiente institucional e organizacional sobre estas transações, as características dos ativos e o comportamento dos agentes envolvidos.

A ECT contribui para a reflexão acerca da construção de estruturas de governança adequadas no nível da firma e no nível da cadeia produtiva, tema de reconhecida importância tanto no âmbito do agronegócio como do turismo.

1.1 Objetivos

Conforme a problemática de pesquisa exposta, este estudo visa, como objetivo geral, verificar de que forma o agroturismo interfere na estrutura e dinâmica da cadeia produtiva do café, contribuindo para agregar valor a produtos e serviços ligados à cafeicultura. Para tal, compreende-se a necessidade de executar um trabalho de pesquisa orientado sob os seguintes objetivos específicos:

- a) Caracterizar a estrutura e a dinâmica da cadeia produtiva do café na localidade estudada, sob a ótica da ECT.

- b) Verificar de que forma a estrutura e a dinâmica da cadeia produtiva do café contribui para incrementar a atratividade turística do destino estudado.
- c) Verificar os impactos do agroturismo sobre a cadeia produtiva do café no destino estudado, identificando formas de agregação de valor a produtos e serviços ligados à cafeicultura.

1.2 Justificativa e relevância

Segundo Barbieri e Mshenga (2008), um crescente número de produtores rurais, especialmente produtores familiares e em pequena escala, vem modificando o modo tradicional de produção, incorporando empreendimentos não agrícolas nas propriedades ou buscando empregos complementares fora da propriedade. Entre as formas de diversificação não agrícolas adotadas pelos produtores, destaca-se o agroturismo, cuja implementação pode representar o aproveitamento da vocação de localidades marginalizadas. Dessa forma, a compreensão dos impactos do agroturismo sobre as cadeias de produção e as relações desenvolvidas pelos agentes locais pode colaborar para a prevenção de práticas inadequadas e insustentáveis pelos empreendedores e comunidades rurais.

À semelhança de outros gêneros agrícolas que adquiriram importância na gastronomia, como o vinho e o queijo, o café é um produto que não pode ser tratado apenas como *commodity*, já que uma parcela crescente do mercado consumidor atribui ao produto uma diferenciação em função da sua qualidade e origem. Em estudo anterior, Andrade et al. (2014) identificaram que há distintos valores buscados pelos consumidores de café, como responsabilidade socioambiental e mesmo o valor afetivo, que ocorre quando o consumidor

conhece a origem e deseja o produto devido ao vínculo estabelecido com essa região ou com um produtor específico.

Devido à sua complexidade e valor gastronômico, a cafeicultura é um dos setores do agronegócio que apresenta grande potencial de aproveitamento turístico. Somado a isso, observa-se um interesse crescente de cafeicultores que vislumbram o investimento no agroturismo em diversos países produtores, e, no Brasil, não é diferente (ANDRADE; MOSS, 2012). Entretanto, devido ao desconhecimento do novo setor e às escassas capacitações oferecidas nesse âmbito para a população rural, o que se nota é a proliferação de projetos sem rigor metodológico, desarticulados do seu entorno e possivelmente insustentáveis no longo prazo (ANDRADE et al., 2014). Por isso, a cafeicultura adequando-se às proposições deste projeto.

A escolha do município de Araponga, na região cafeicultora das Matas de Minas, se deve, principalmente, ao estabelecimento da Rota do Café e da Cachaça, em 2012. O empreendimento, coordenado pelo Circuito Turístico Serras de Minas, visa gerar fluxo turístico para os municípios participantes da Rota, aproveitando-se da popularidade alcançada pelo café e pela cachaça produzidos na região. Observa-se, no município de Araponga, um grande salto quanto à qualidade do café, que tem alcançado novos mercados e reconhecimento em função do destaque dos cafeicultores em Concursos de Qualidade de Café promovidos estadual e nacionalmente.

Acredita-se, enfim, que o fluxo turístico no município influencia a atividade produtiva e também a constituição do mercado consumidor, na medida em que promove o contato direto entre os produtores e os consumidores finais. Dessa forma, pode ser destacada a relevância de analisar o agroturismo em Araponga e seus impactos sobre a cadeia produtiva do café na localidade, de forma a compreender as possibilidades de agregação de valor aos produtos e serviços relacionados à cafeicultura.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

2.1 Agroturismo

O mundo ocidental, primordialmente organizado com vistas ao crescimento econômico e à prosperidade das nações, construiu-se em um contexto cujos modelos eficientes se basearam na disponibilidade quantitativa de fatores de produção (recursos naturais, mão de obra, capital, tecnologia), ou nos efeitos da aglomeração da produção e da sua proximidade com o mercado. À margem desse processo, no entanto, foram relegadas questões como as condições institucionais, políticas, sociais, culturais e ambientais, resultando nos efeitos negativos do próprio crescimento, com o uso intensivo e insustentável dos recursos, degradação da qualidade de vida, exclusão social, entre muitos outros problemas da contemporaneidade (CAVACO, 1996).

Conforme ressalta a autora portuguesa, também foram postos à margem as pequenas e médias empresas e unidades artesanais de produção de bens e serviços, dispersas no território em regiões não centrais, levando à incerteza quanto ao futuro desses espaços e das suas populações. A partir dos anos 1980, a busca por formas alternativas que permitissem o desenvolvimento dessas localidades marginalizadas ganha foco, especificamente no tocante às estratégias para o desenvolvimento do meio rural para além do setor agrícola. Tornaram-se comuns as referências ao desenvolvimento endógeno, com a mobilização dos recursos próprios, disponíveis e não utilizados desses agrupamentos sociais, protagonizado pelos próprios atores da localidade e centrado no atendimento às suas necessidades de forma sustentável. Essa visão alternativa, conforme sublinha Cavaco, apoia-se em uma ótica sob a qual

[...] o desenvolvimento depende não tanto da combinação ótima de recursos e fatores de produção como de fazer aflorar e mobilizar recursos e capacidades escondidas, dispersas ou mal utilizadas (CAVACO, 1996, p. 96).

O ambiente rural tradicional deu origem a unidades sociais que possuíam organizações quase autossuficientes, e essa dinâmica social era responsável por reforçar a identidade e o sentimento de pertencimento dessas comunidades. A inserção do camponês na sociedade de mercado através da sua participação nas relações comerciais marca, por sua vez, o início de um rural moderno, cuja dinâmica é influenciada pelas demandas urbanas. É o rural socialmente reorganizado onde a tradição não deixa de existir, mas é recriada (BRANDEMBURG, 2010). O tradicional e o moderno se apresentam como integrantes de uma ruralidade plural com relações de sociabilidade heterogênea.

As mudanças no meio rural provocam o despertar da cidade em relação ao campo (BRANDEMBURG, 2010; CÂNDIDO, 1975), representando o rural reconstruído, em que o tradicional não é substituído pelo moderno, mas é ressignificado. Essa ressignificação é marcada pela realocação e recombinação dos recursos nas propriedades rurais, como terra, mão de obra e capital, para empreendimentos não convencionais e não agrícolas (BARBIERI; MAHONEY; BUTLER, 2008; ILBERY, 1991).

Barbieri, Mahoney e Butler (2008) apresentam diferentes formas de classificar essa diversificação das funções da propriedade rural, identificando, na literatura, seis principais tipos. O primeiro envolve a introdução de formas não tradicionais de cultivo, como agricultura orgânica; um segundo tipo, que de acordo com os autores é amplamente verificado, são os empreendimentos de recreação, turismo e hospitalidade oferecidos nas propriedades rurais. Essa forma de diversificação foi identificada como mais predominante em estudos nos Estados Unidos (MCGEHEE; KIM, 2004) e no Reino Unido (BOWLER et

al., 1996). Fucks e Souza (2010) destacam que o produtor rural no Brasil passa a vislumbrar o turismo como uma grande oportunidade:

[...] a demanda gerada a partir dessas necessidades deixou evidente que os recursos existentes dentro das propriedades que até então estavam voltados para atender as necessidades do setor primário da economia nas atividades de agricultura e pecuária eram passíveis de aproveitamento turístico (FUCKS; SOUZA, 2010, p. 97).

Um terceiro tipo de diversificação é a agregação de valor, que segundo Barbieri, Mahoney e Butler (2008), é amplamente discutida e promovida, mas não claramente definida. Alguns estudos incluem nessa categoria o *marketing* direto de produtos agropecuários (ILBERY, 1991), enquanto os primeiros autores distinguem a agregação de valor como a inclusão de um processamento ou embalagem de produtos agropecuários, de forma a oferecê-lo ao consumidor final. Uma quarta forma de diversificação são as novas formas de *marketing* e distribuição dos produtos agrícolas. Ilbery (1991) destaca uma quinta forma, descrita como a locação da propriedade ou de seus recursos, como terra, edificações ou equipamentos. O último tipo de diversificação identificado na literatura se relaciona à oferta de serviços a terceiros (BARBIERI; MAHONEY; BUTLER, 2008).

Para o presente estudo, buscou-se considerar a agregação de valor no seu conceito mais genérico, de forma a possibilitar o entendimento das diversas formas de valor percebidas pelos atores da cadeia produtiva e, em especial, dos produtores rurais. Dessa forma, torna-se viável a discussão da possível agregação de valor aos produtos agrícolas por meio do turismo, na medida em que a atividade contribui significativamente para a mobilização de recursos ociosos e é capaz de despertar iniciativas empreendedoras (ELESBÃO, 2010).

Segundo Barbieri (2010), o desenvolvimento do agroturismo e de outras formas de diversificação ocorre como meio de aumentar a renda das famílias

rurais, mas a autora ressalta que evidências apontadas por outros trabalhos (BARBIERI; MAHONEY, 2009; MCGEHEE; KIM, 2004) demonstram que esses empreendimentos não são motivados apenas por questões econômicas, mas também por objetivos relacionados à conquista de mercados, manutenção de um estilo de vida rural, geração de emprego para os membros das famílias que empreendem e, além disso, a própria socialização com os visitantes, que inclui conhecer pessoas interessantes e promover a educação dos consumidores (BARBIERI, 2010). É significativo que, mesmo considerando que o desempenho financeiro positivo e a satisfação do empreendedor estão relacionados significativamente, muitos empreendedores manifestam que eles estariam dispostos a realizar uma diversificação não rentável, se outros objetivos fossem atingidos (LYNN; REINSCH, 1990). Ainda assim, o estudo de Barbieri (2010) mostrou que, no Canadá, os produtores rurais que empreendem no agroturismo são mais motivados pela rentabilidade do empreendimento e por outros objetivos relacionados a mercado (como educar consumidores e interagir com os clientes) do que os produtores que escolhem outras formas de diversificação.

De acordo com Cavaco (1996), o turismo registrou um grande crescimento como fenômeno social e econômico desde a segunda metade do século XX. A demanda turística se concentrou principalmente em localidades de grande centralização da oferta de equipamentos, como o litoral e cidades de prestígio e patrimônio histórico. Isso terminou por concentrar, também nesses locais, os efeitos negativos do turismo massivo, como impactos ambientais, redução da qualidade de vida dos habitantes dos destinos e a padronização dos roteiros e produtos em pacotes formatados em larga escala.

A concentração e homogeneização da oferta despertou em alguns turistas a necessidade de formas alternativas de viagens, que proporcionassem experiências novas e mais harmoniosas com os aspectos sociais, naturais e locais (CAVACO, 1996). Esse novo fazer turístico caracteriza uma parcela crescente

da demanda contemporânea por viagens individualizadas, mais integradas com o destino e não necessariamente muito dispendioso, mas focado na busca pela experiência.

Esse novo turismo, denominado alternativo, é marcado pelo princípio de respeito à capacidade de carga de acolhimento das localidades e elevação dos benefícios gerados pela atividade, reduzindo a saída de divisas e elevando os benefícios para as populações locais (CAVACO, 1996).

Entre as formas alternativas de turismo, ganha destaque o turismo rural, como um resultado da demanda por espaços distintos daqueles destinados ao turismo de massa, por um lado, e do despertar do campo para novas atividades além do agronegócio, por outro.

Há certa dificuldade em se conceber um conceito universal de turismo rural, que não raro é incorporado a outras modalidades, convertendo-se em uma miscelânea de ecoturismo, turismo verde, turismo cultural (ARAÚJO, 2010) e agroturismo, dentre outros. No geral, ressalta Cavaco (1996), o que se observa é o alargamento das práticas de turismo convencional ao ambiente rural, sem a característica de um turismo alternativo. Dessa forma, faz-se necessário delimitar, entre as práticas de turismo realizadas no ambiente rural, aquelas imbuídas de uma perspectiva inovadora pelos seus praticantes e pelos empresários que integram a oferta.

O turismo rural possui como arcabouço a valorização dos aspectos tangíveis e intangíveis do patrimônio, da paisagem e da cultura no meio rural. É esse sentido de valor que promove o envolvimento das comunidades agrícolas em prol do desenvolvimento do turismo. Isso pode ser percebido através dos mecanismos de reforço da identidade e da sua relação com o território (ARAÚJO, 2010; FUCKS; SOUZA, 2010; TULIK, 2010).

Para fins de planejamento e elaboração de políticas, o Ministério do Turismo propõe divisão do turismo em segmentos com consumidores com

características semelhantes. O Turismo Rural é determinado como um segmento de extrema importância nacional, e pode ser entendido como uma prática que envolve atividades ao ar livre, vivência da vida no campo, gastronomia regional, artesanato e produtos, em um contexto que faça do visitante mais que mero expectador. O consumidor deseja aprender sobre os processos de produção, sobre a cultura e, principalmente anseia por interagir com esse ambiente (BRASIL, 2010).

O agroturismo, por sua vez, apresenta-se como uma forma particular de turismo rural. Conforme apontam Gramond, Morette e Portefait (1998), os empreendimentos que julgam oferecer produtos do agroturismo o fazem segundo uma definição extensiva, que abarca desde a hospedagem rural até a venda direta e atividades diversas. Segundo os autores franceses, a dificuldade em se delimitar a tipologia do agroturismo ocorre, em grande medida, em função da também difícil diferenciação entre os produtores rurais que oferecem a vivência do agroturismo, os produtores que apenas se aproveitam do fluxo turístico para a comercialização e os produtores que não apresentam nenhum envolvimento com a atividade turística. No entanto, é inegável que a existência do agroturismo em uma localidade incorre em modificações na estrutura e dinâmica das relações sociais e econômicas das comunidades autóctones. Para a finalidade investigativa, os autores adotam como participantes do agroturismo:

[...] além dos agricultores ativos, leva em conta outros atores além dos agricultores em exercício: os pluriativos, os agricultores aposentados, as associações de agricultores, mas também toda pessoa susceptível de ser percebida como um agricultor e ofertante de produtos turísticos e de lazer relacionados à atividade agrícola (GRAMOND; MORETTE; PORTEFAIT, 1998).

A terminologia “agroturismo” é adotada pelo Ministério do Turismo para designar iniciativas de turismo rural que estão fortemente comprometidas

com a produção agropecuária, e dependem da manutenção do processo produtivo para existir. A definição de agroturismo abarca, nesse sentido:

Atividades internas à propriedade, que geram ocupação complementares às atividades agrícolas, as quais continuam a fazer parte do cotidiano da propriedade, em menor ou maior intensidade, devem ser entendidas como parte de um processo de agregação de serviços aos produtos agrícolas e bens não-materiais existentes nas propriedades rurais (paisagem, ar puro, etc.), a partir do ‘tempo livre’ das famílias agrícolas, com eventuais contratações de mão de obra externa” (CAMPANHOLA; SILVA, 2000, p. 148).

Compreende-se que cada localidade e atividade turísticas são passíveis de desenvolver formas próprias de organização, dependendo da natureza do empreendedor e do empreendimento, da paisagem onde está localizado e do segmento de público ao qual se destina (BRASIL, 2010). Em se tratando da atividade turística desenvolvida nos espaços rurais e, especificamente, associada a atividades produtivas, observa-se que as relações construídas tornam-se ainda mais específicas, carecendo de modelos apropriados tanto à atividade quanto ao ambiente onde se inserem. Conforme observam Damien e Sobry (2001), o turismo deve ser considerado um instrumento de promoção para uma empresa ou um território, e pode fazer parte de uma política de desenvolvimento local ao diversificar ou reestruturar certas atividades econômicas, como se observa fortemente no meio rural.

2.2 Estrutura e dinâmica de cadeias produtivas

Nas décadas mais recentes, observa-se o desenvolvimento de diferentes perspectivas para compreender e analisar o agronegócio. O *agribusiness*, consolidado pelo trabalho de Davis e Goldberg (1957), foi um conceito cunhado a partir do entendimento de que as questões relacionadas à atuação de empresas

rurais e seu ambiente organizacional eram muito mais complexas que a simples atividade agropecuária, interna à propriedade. A partir de um enfoque de caráter macroeconômico, surgem abordagens que buscam analisar o agronegócio de maneira sistêmica.

Araújo (2007) ao citar o trabalho realizado por Davis e Goldberg, definiu *agribusiness* como o conjunto de todas as operações e transações envolvidas desde a fabricação dos insumos agropecuários, das operações de produção nas unidades agropecuárias, até o processamento, distribuição e consumo dos produtos agropecuários *in natura* ou industrializados. Saab, Neves e Cláudio (2009) afirmam ainda que o *agribusiness* é um conjunto de múltiplos Sistemas Agroindustriais (SAGs) que contempla um recorte para um determinado produto agropecuário.

Na literatura, encontram-se consolidados os termos complexo ou sistema agroindustrial, de inspiração norte-americana (*Commodity System Approach*), e *filière*, traduzido como cadeias agroindustriais de inspiração francesa (FARINA; ZYLBERSTAJN, 1994). O uso dos conceitos de cadeias, de sistemas produtivos e subsistemas coordenados gerou grande volume de pesquisas empíricas no Brasil e no exterior a partir da década de 1980 até a atualidade (ZYLBERSTAJN, 2005). A análise da cadeia de suprimentos é um exemplo de abordagem comum para o estudo do agronegócio, que foca nos sucessivos estágios da criação de valor em uma sequência organizada de empresas (LAZZARINI; CHADAD; COOK, 2001).

De acordo com Batalha (1997) a literatura que trata da problemática agroindustrial no Brasil tem feito grande confusão entre as expressões Sistema Agroindustrial, Complexo Agroindustrial, Cadeia de Produção Agroindustrial e *Agribusiness*. Para estes autores, os termos, embora afeitos ao mesmo problema, representam espaços de análise diferentes e se prestam a diferentes objetivos.

Os sistemas agroindustriais são estruturas robustas e complexas que representam um conjunto de participantes envolvidos na produção, processamento e *marketing* de um produto específico. Deles fazem parte o suprimento de produção, operações de estocagens, processamentos e consumo, além das instituições que afetam e coordenam o fluxo do produto, tais como Governo, associações e mercados (MACHADO FILHO et al., 1996).

Tanto os sistemas agroindustriais quanto as *filières* utilizam o conceito de sucessivas etapas de produção, desde insumos até o produto acabado, de forma a orientar suas análises. As duas destacam o aspecto dinâmico, mas uma das principais diferenças entre as duas metodologias está na importância dada ao consumidor final como agente dinamizador da cadeia. Uma análise em termos de cadeias de produção, proposto pela escola francesa, parte sempre do mercado final (produto acabado) em direção à matéria-prima de base que lhe originou. Na metodologia de CSA, em sua maioria, tem-se elegido como ponto de partida para análise uma matéria-prima de base (BATALHA, 1997).

O conceito de agronegócio contempla uma série de ações indissociadas que se encadeiam e envolvem diversos atores desde o processo de produção à comercialização dos mais variados produtos relacionados à atividade agrícola.

Para Jank e Nassar (2000), as cadeias agroindustriais são redes constituídas por diversos atores que geram relações de força coletiva, que influenciam diretamente as estratégias mercadológicas e comerciais, assim como a tomada de decisão de cada um dos atores. No presente estudo, optou-se por analisar a estrutura e a dinâmica da cadeia produtiva em questão a partir das suas interfaces, características da nova perspectiva de análise do agronegócio multidivisional.

Ao analisar a estrutura do agronegócio, verificamos que a mesma sofreu diversas modificações. No passado, a estrutura básica do agronegócio era unidivisional, na qual o proprietário de uma gleba de terra realizava suas

atividades explorando o potencial natural do solo com a sua força de trabalho e de alguns agregados. Esses agregados, na maioria das vezes, eram integrantes da família ou trabalhadores da região, contratados para tal.

Em função do aumento da demanda por produtos e das exigências de qualidade e cuidados na produção, somado à carência de mão de obra e de insumos naturais, as unidades de produção tiveram que recorrer a organizações especializadas em tecnologias produtivas e mesmo em insumos necessários no processo de produção. Essa exigência fez com que surgisse um setor especializado em produzir insumos necessários e complementares na atividade produtiva. Surgiram as indústrias de rações, fertilizantes, produção de máquinas, sementes, entre outros.

Com o deslocamento de diversas atividades realizadas na unidade produtiva para a competência de outros setores e organizações, a atividade produtiva passou a ser multidivisional, ou seja, composta por diversos setores interligados. Essa nova estrutura responsável pela produção passou a ser chamada de cadeia produtiva, em face de um encadeamento de várias operações, realizadas por organizações de diferentes setores.

O que se observa é que o número de interfaces diretas e indiretas dos agentes aumentou em grande medida. Como os principais problemas da atividade acontecem nessas interfaces, percebe-se que a gestão das atividades ficou muito mais difícil, uma vez que ela transcende os limites da propriedade. Com isso emergiram outros custos, além do de produção. Os agentes da cadeia produtiva precisam estar atentos, dessa forma, também aos custos de transação que, em alguns casos, são superiores aos de produção. Por isso, é importante discutir o posicionamento de cada agente, as transações realizadas e os efeitos destas sobre a estrutura e a dinâmica da cadeia produtiva.

2.3 Cadeia produtiva do café

A cafeicultura no Brasil gozou das facilidades do clima propício, da mão de obra barata e da disponibilidade de terras férteis para instalar-se de forma extensiva e com enfoque na produtividade, em detrimento da qualidade do produto. Desde o início da cafeicultura no país em 1727 até o final do século XX, essa mecânica produtivista foi adequada à realidade do mercado mundial e fez do café o “esteio do Brasil” (MARTINS, 2008). No entanto, no final do século XX e, mais fortemente, no século XXI, surgiram novas necessidades de consumo, características de uma sociedade que demanda também experiências e não apenas produtos e serviços (LIPOVETSKY, 2007).

Conforme o relatório do Unicamp-IE-Neit (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS, 2002), os principais segmentos do sistema agroindustrial do café no Brasil contemplam: i) os fornecedores de insumos, máquinas e equipamentos; ii) a produção primária; iii) o primeiro processamento, composto pelas empresas que beneficiam o grão; iv) o segundo processamento, composto pelas empresas de torrefação e moagem, empresas de solúvel; v) os vendedores nacionais, constituído pelos exportadores e atacadistas; vi) os compradores internacionais, formados pelas empresas de solúvel, empresas de torrefação e *dealers*, e, por fim, vii) o varejo nacional e internacional, composto pelos supermercados, pequeno varejo, mercado institucional, lojas de café, bares e restaurantes. As cooperativas também são caracterizadas como participantes de diversos segmentos da cadeia produtiva, principalmente o processamento primário, secundário e comercialização. No entanto, ressalta-se que a cooperativa é uma organização estratégica, que deve compor o ambiente organizacional e participar da estrutura de governança do agronegócio, a despeito do que vem ocorrendo em muitas regiões produtoras.

O café é, genericamente, um produto comercializado em estado bruto e uniforme, sem diferenciação. No entanto, a tecnologia na cadeia de produção do café brasileiro aumentou significativamente e, junto a ela, as exigências dos consumidores desse produto (PEREIRA; BARTHOLO; GUIMARÃES, 2004). A possibilidade de diferenciação e segmentação de produtos é um fator de extrema relevância que tem influenciado a competitividade dos produtos agroindustriais, e há consumidores dispostos a pagar mais por produtos que possuam alguns atributos desejados. Segundo Pereira, Bartholo e Guimarães (2004), o consumo brasileiro de café tem se modificado de forma significativa, seguindo as tendências anunciadas anos antes nos mercados mais maduros. Nos Estados Unidos, o mercado de cafés diferenciados surgiu como uma rebelião do consumidor americano contra a massificação dos produtos, resultando na proliferação de lojas especializadas na venda de cafés especiais. De acordo com os autores, a demanda potencial de cafés no mundo cresceria em proporções consideráveis na direção de cafés diferenciados por sua alta qualidade sensorial e sanitária, além da responsabilidade social e ambiental no seu processo produtivo (PEREIRA; BARTHOLO; GUIMARÃES, 2004).

De acordo com Zylbersztajn e Farina (2001), o conceito de cafés especiais está intimamente ligado ao prazer proporcionado pela bebida. Os autores destacam que é considerada especial a bebida que se diferencia das demais por características como a qualidade superior, aspecto físico dos grãos, forma de colheita, tipo de preparo, história, origem dos plantios, variedades raras, quantidades limitadas, entre outras. Ainda segundo Zylbersztajn e Farina (2001), os parâmetros para um café especial podem estar relacionados à sua sustentabilidade econômica, social e ambiental de produção, de modo a promover maior equidade entre os elos da cadeia produtiva. São ainda levadas em conta especificidades no processo industrial por que passam os cafés, como adição de substâncias (aromatizantes) ou sua subtração (cafés descafeinados). A

rastreabilidade e a incorporação de serviços também constituem fatores de diferenciação e, por isso, de agregação de valor ao café.

Conforme apontam Andrade et al. (2014), a atribuição de valores ao café pode ser compreendido através de três distintas ondas de consumo. Na Primeira Onda de Consumo, iniciada no período pós-guerras, o café era consumido mais pela sua utilidade que pela sua apreciação. As propriedades da cafeína fizeram do café um alimento de consumo diário, levando à massificação da sua comercialização. O café passou a ser um produto de grande valor econômico no comércio mundial, não só nos países com vocação agrícola e com clima apropriado para seu cultivo: também países industrializados se aproveitaram do grande consumo mundial por meio da torrefação dos grãos e do desenvolvimento de tecnologias, como o café solúvel. Apesar das exigências de padrão do café, em semelhança a outras *commodities*, a qualidade não era um item de grande importância, mas sim a produtividade (SILVA; GUIMARÃES, 2012).

A Segunda Onda de Consumo, de acordo com Silva e Guimarães (2012), foi marcada pela melhoria da qualidade dos grãos e pela maior valorização desse diferencial no mercado. O marco desse período é o surgimento das grandes redes de cafeterias, como a Starbucks, que difundem ao redor do mundo o consumo de cafés de melhor qualidade, associado ao preparo em máquinas de expresso, bebidas à base de café e ambientes exclusivamente pensados para valorizar a bebida. Essa onda foi responsável pela sofisticação do hábito de consumir café fora de casa e levou ao consumidor pela primeira vez alguma noção sobre diferentes origens produtoras. Nesse contexto, menciona-se pela primeira vez o termo *specialty coffee*, ou café especial, cujo primeiro registro data de 1974, quando a industrial norte-americana Erna Knutsen o utilizou para descrever cafés *in natura* de alta qualidade e de quantidade limitada (SPECIALTY COFFEE ASSOCIATION OF AMERICA, 2013).

Já a Terceira Onda de Consumo traz sentidos completamente novos para a produção e o serviço do café. A qualidade padronizada da Segunda Onda é substituída pela insaciável necessidade do novo, que recebe como resposta a agregação de valores diferenciados ao café. No Brasil, a tecnologia na produção do café aumentou significativamente nas últimas décadas e, junto a ela, as exigências dos consumidores desse produto (PEREIRA; BARTHOLO; GUIMARÃES, 2004). A possibilidade de diferenciação e segmentação de produtos é um fator de extrema relevância que tem influenciado a competitividade dos produtos agroindustriais. O consumo brasileiro de café se modificou de forma significativa, seguindo as tendências anunciadas anos antes nos mercados mais maduros. Nos Estados Unidos, o mercado de cafés diferenciados surgiu como uma reação do consumidor americano contra a massificação dos produtos, resultando na proliferação de lojas especializadas na venda de cafés especiais (SILVA; GUIMARÃES, 2012).

Pode-se compreender que a mudança de valores modifica também os sentidos atribuídos aos produtos e serviços consumidos. Os sentidos atribuídos ao café se referem a uma construção que envolve aspectos sociais, econômicos, culturais e psicológicos relacionados à produção e ao consumo. A Terceira Onda de Consumo reflete exigências do mercado consumidor, ao mesmo tempo em que provoca mudanças na estrutura de produção e no ambiente rural. Enquanto a Primeira e a Segunda Ondas refletem o rural moderno, voltado para as necessidades objetivas da sociedade de consumo, a Terceira Onda coincide com o rural reconstruído, que recupera aspectos do rural tradicional, ao mesmo tempo em que o ressignifica. Essa ressignificação é perceptível na atribuição de sentido de identidade, pelo produtor, e afetividade pelo consumidor. Esse consumidor se torna, por sua vez, visitante, estimulado pela vontade de retomar o vínculo com o meio rural, conhecendo a origem daquele alimento que consome (ANDRADE et al., 2014).

Nas origens produtoras, antes focadas em produzir e escoar sua produção para os melhores mercados, os cafeicultores percebem que o comprador e mesmo o consumidor final podem ir até o produto, o que consiste em uma oportunidade de comércio direto e, conseqüentemente, melhor margem de remuneração (ANDRADE et al., 2014). Além disso, a chegada do visitante pode incentivar a verticalização das propriedades ou comunidades produtoras, já que a presença do alóctone, ávido por informação e experiência, demanda o produto acabado para ser consumido no local em que é produzido, conjugando “a curiosidade sobre a produção alimentar e o desejo de consumir gêneros em sua atmosfera de origem” (ANDRADE; MOSS, 2012). Segundo Schluter (2003), a demanda pelo consumo dos produtos no local de origem impulsiona um tipo de turismo motivado pela experiência gastronômica. O desenvolvimento de produtos turísticos com essa temática atende ao propósito de incentivar o consumo daqueles produtos que existem em abundância no destino turístico ou valorizar produtos dos quais as comunidades dependem fortemente, promovendo, assim, a agregação de valor ao produto e contribuindo para o desenvolvimento em áreas rurais (SCHLUTER, 2003), a exemplo do que vem ocorrendo com a cafeicultura (ANDRADE; MOSS, 2012).

A agregação de valor ao café, em associação com o sentido de identidade alimentado pelos cafeicultores com seu produto, forma de trabalho e meio produtivo, é capaz de promover no campo a compreensão da qualidade do café, que tanto é exigida pelo mercado, mas, na prática, sempre esteve fora do entendimento da maioria dos produtores. As relações diretas estabelecidas entre produtor e empresários situados na outra ponta da cadeia, a busca da certificação das propriedades e a presença de consumidores na propriedade rural podem levar à emancipação do produtor, na medida em que lhe permitem compreender as demandas do mercado, conhecer a fundo o seu produto e refletir sobre o impacto causado pelas suas decisões no processo produtivo (ANDRADE;

MOSS, 2012). De acordo com Andrade et al. (2014), essa emancipação é ainda mais evidente na cafeicultura familiar, e representa o empoderamento das comunidades cafeicultoras, na medida em que leva à apropriação da informação e vislumbra uma possibilidade real do cafeicultor interferir no seu mercado, e conseqüentemente, na sua participação na cadeia produtiva no futuro.

Com relação ao fluxo turístico para regiões cafeicultoras, Andrade et al. (2014) observam três grandes tendências. A primeira se refere a um turismo de negócios, que ocorre em função da necessidade que os compradores de café dos mercados mais maduros apresentam de conhecer a origem, rastrear o processo produtivo e certificar que o produto atende as necessidades do seu segmento de clientes.

Uma segunda tendência atende a motivações mais técnicas e acontece com grande frequência em regiões apontadas por sua excelência em questões como a governança coletiva, tecnologia de produção e qualidade do produto. Esse turismo é realizado por pesquisadores, profissionais posicionados em diversos estágios da cadeia produtiva e, inclusive, por cafeicultores interessados em conhecer as práticas de excelência em outras regiões. Exemplos de destinos que já recebem visitantes com estas motivações são Poço Fundo (MG), em que grande parte dos produtores se organizam em torno da certificação orgânica e de comércio solidário (SOUZA; BORÉM; ALVEZ, 2014), e a Região do Cerrado Mineiro, primeira Indicação Geográfica brasileira a possuir a Denominação de Origem para o produto café (LEME et al., 2013).

Outra tendência é marcada pela prática do turismo rural e, mais especificamente, do agroturismo, cuja motivação ocorre pela busca de experiências que conjuguem o lazer com possibilidades de aprendizado. Visitantes com esse tipo de motivação podem ser encontrados em destinos como o eixo cafeeiro na Colômbia (ANDRADE; MOSS, 2012) e Venda Nova do

Imigrante (PORTUGUEZ, 1998; RODRIGUES; CAVACO, 2001), que oferecem vivências lúdicas ambientadas em propriedades produtivas.

As três tendências observadas por Andrade et al. (2014) representam a visão da propriedade rural como uma empresa, o que caracteriza uma demanda semelhante à descrita por Damien e Sobry (2001) como turismo industrial, turismo do saber-fazer, ou mesmo turismo de descoberta econômica. Esse segmento turístico é definido como

[...] o conjunto de práticas turísticas cujas motivações para o deslocamento são a descoberta dos ‘mundos de trabalho’, passados, presentes e futuros, ou seja, o conjunto de lugares, técnicas, organizações e culturas ligadas ao trabalho (DAMIEN; SOBRY, 2001, p. 25-26).

Justifica-se, assim, ponderar sobre a utilização do termo “agroturismo” associado a outras modalidades de turismo para classificar a atividade desenvolvida dentro das propriedades cafeicultoras.

2.4 Economia dos custos de transação

A Teoria Econômica Neoclássica foi construída para investigar a maneira com que os preços e a alocação de recursos entre diferentes usos são determinados, e sua participação em uma ampla teoria de valor (SETH; THOMAS, 1994). Construída a partir do trabalho seminal de Coase (1937), no entanto, uma nova teoria da firma desafia a perspectiva neoclássica, propondo um olhar através do qual a forma como as organizações se desenvolvem em ambientes dinâmicos depende da eficiência com que estas realizam suas transações (SETH; THOMAS, 1994). Enquanto na teoria econômica neoclássica afirmava-se que as transações em nível de mercado seriam a forma mais eficiente de organizar a economia, Coase passa a defender que a própria

existência das firmas colocava em dúvida tal afirmação absoluta, e que uma vez existente a firma, caberia aos gestores decidir quais atividades seriam organizadas dentro da firma e quais seriam destinadas ao mercado (CROOK et al., 2013).

A Nova Teoria Econômica propõe uma visão da economia além dos custos de produção, fornecendo análises que demonstram que os custos podem ser influenciados pelas características das transações, dos agentes que realizam as transações e do ambiente institucional no qual estas transações são realizadas. Todas estas esferas de análise serão relevantes, finalmente, para determinar a forma de governança mais adequada para a firma e para o setor em que esta atua. Williamson (1985) consolida, assim, os atributos que levam ao surgimento da Economia dos Custos de Transação (ECT). A firma passa a ser compreendida como

[...] um arranjo de diferentes contratos entre diversos agentes econômicos no qual os custos de transação afetariam não só estes arranjos, mas também a alocação de recursos e a forma com que os bens e serviços são produzidos (BAILOSKORSKI NETO; MARQUES, 1998).

A ECT foca nas transações, ou transferência de bens e serviços entre estágios de uma atividade econômica. As transações podem ser organizadas sob uma das seguintes alternativas estruturais: mercado, híbrida (como alianças, redes, franquias e *join ventures*) ou hierarquias (como exemplo, as firmas). Os gestores devem decidir qual a alternativa que minimiza os custos de transação, ou seja, que reduz as despesas geradas pela necessidade de identificar parceiros qualificados para as transações, negociar contratos, monitorar a performance e adaptar-se às mudanças do ambiente (WILLIAMSON, 1991).

2.4.1 Características das transações

Seth e Thomas (1994) observam que, assumindo que algum grau de incerteza é típico das transações, o fator mais crítico é a especificidade dos ativos, porque uma vez realizado o investimento em ativos específicos, tanto o fornecedor quanto o consumidor estariam efetivamente comprometidos com aquela transação por certo período de tempo. Assim, o relacionamento entre fornecedor e cliente assumirá grande importância em transações cujos ativos sejam altamente específicos. A escolha do tipo de governança será, em grande medida, determinada pela especificidade dos ativos envolvidos nas transações.

A especificidade de ativos se refere aos atributos idiossincráticos de uma transação (GOMES, 2006), ou seja, atributos desenvolvidos ou apropriados para atender a uma determinada transação que dificilmente poderão ser utilizados de maneiras alternativas. Williamson (1991) destaca seis formas de especificidades dos ativos: a) locacional, referente à proximidade das firmas pertencentes à mesma cadeia produtiva, o que possibilita a economia de escala ou de escopo; b) ativos físicos, ou características físicas que determinam a exclusividade de um ativo para determinados sistemas produtivos; c) ativos humanos, que se referem ao conhecimento ou experiência acumulada ao longo do tempo, tornando os recursos humanos e suas competências específicas para determinados sistemas produtivos; d) ativos dedicados, que são os investimentos realizados com a expectativa de demanda para um agente em particular, sendo dedicados a este; e) de marca, que se refere aos valores intangíveis associados à marca de uma empresa ou produto e f) temporal, que ocorre quando o valor de uma transação depende fortemente do tempo em que a mesma se processa. O autor ressalta que a especificidade de tempo é o caso de muitos produtos agropecuários, característicos pela sua elevada perecibilidade.

Segundo Crook et al. (2013), a análise dos ativos pode ser complementada por uma nova perspectiva baseada em recursos, na qual, além da especificidade, leva-se em conta o valor estratégico de um ativo, como sua raridade ou dificuldade de copiar ou substituir. O valor estratégico de um ativo estaria, segundo os autores, mais fortemente relacionado com a escolha de uma governança hierárquica do que ativos que são somente específicos. A ECT considera a firma como uma estrutura de governança (SETH; THOMAS, 1994), desenhada de forma a economizar custos de transação.

Outra característica das transações é a incerteza, que se distingue, segundo Williamson (1989), em incerteza primária, secundária e conducionista. De acordo com Arbage (2003), a incerteza pode estar relacionada com políticas públicas e alterações no hábito dos consumidores e na cultura da sociedade em que a organização está envolvida (incerteza primária); com fenômenos da natureza e falhas de comunicação não intencionais (incerteza secundária) e falta de comunicação intencional ou do tipo estratégica, quando os agentes incorrem em ações oportunistas (incerteza conducionista). O cenário em que alguns agentes econômicos possuem mais informações que sua contrapartida, moldando um cenário incerto e inseguro, denomina-se assimetria de informações (GOMES, 2006).

A frequência é o terceiro atributo das transações, e se refere à quantidade de vezes que uma transação se repete (WILLIAMSON, 1985). Williamson (1989) afirma que o custo das estruturas de governança especializadas se recuperará com maior facilidade nos casos em que as transações forem mais recorrentes. Na medida em que aumenta a frequência com que uma transação é realizada, reduz a necessidade de antecipar as condições do mercado e os custos de negociar contratos e resolver disputas (MASTERS; MILES, 2002).

A especificidade de ativos tem relação próxima com a frequência das transações, pois uma grande especificidade dependerá de uma alta frequência para que o investimento em uma transação seja amortizado (GOMES, 2006).

2.4.2 Comportamento dos agentes

Williamson (1975) assume que, em princípio, os gestores são limitadamente racionais. Se as informações fossem completas e os atores econômicos perfeitamente racionais, competentes e confiáveis, os custos de transação teoricamente não ocorreriam (CROOK et al., 2013). No entanto, existem limitações nas informações, que são disponibilizadas de forma assimétrica entre os diversos agentes econômicos, e estes possuem habilidades restritas em identificar parceiros qualificados para realizar suas transações e estabelecer contratos que antecipem futuros conflitos (CROOK et al., 2013; SIMON, 1945; WILLIAMSON, 1989).

A limitação humana predispõe as transações a custos criados também pelo oportunismo e pela má adaptação (WILLIAMSON, 1991). A existência de oportunismo significa que alguns atores econômicos irão atuar em benefício próprio e, além disso, levar vantagem sobre outros quando as circunstâncias permitirem (WILLIAMSON, 1975). Como é difícil identificar os agentes que agirão de forma oportunista, as empresas precisam arcar com custos de transação para identificar os melhores parceiros em potencial e negociar os acordos que irão protegê-las do oportunismo dos agentes (CROOK et al., 2013; KLEIN; CRAWFORD; ALCHIAN, 1978; WILLIAMSON, 1985). Os custos de má adaptação acontecem porque mesmo que os agentes sejam perfeitamente confiáveis, as circunstâncias podem mudar e, em alguns casos, impedir que um agente cumpra com as determinações previstas em um contrato (KLEIN; CRAWFORD; ALCHIAN, 1978; CROOK et al., 2013).

2.4.3 Ambiente institucional, ambiente organizacional e a configuração de estruturas de governança

As instituições compreendem regras formais, limitações informais (normas de comportamento, convenções e códigos de conduta) e os mecanismos responsáveis pela eficácia dessas regras e limitações. O grau de identidade entre as normas institucionais e as opções de ação feitas pelos agentes em um contexto institucional dependem da eficácia do sistema de fiscalização do cumprimento de tais normas. De acordo com North (1994), a fiscalização é exercida pela primeira parte (códigos de conduta autoimpostos), pela segunda parte (represálias) ou uma terceira parte (sanções pela sociedade ou exigência do Estado).

Joskow (1995) aponta que estudos na perspectiva da Economia Institucional têm tradicionalmente examinado a evolução e o papel das instituições formais e informais que governam e regulam a transferência dos direitos de propriedade. Joskow ressalta que é importante reconhecer que a relevância do ambiente institucional é mais ampla e inclui tanto as instituições econômicas quanto as instituições políticas.

Coase (1980 apud NORTH, 1994) afirma que só se obtém resultados neoclássicos de mercados eficientes quando não há custos de transação. Se, por sua vez, os custos de transação são consideráveis, as instituições passam a adquirir importância, na medida em que

[...] um conjunto de instituições políticas e econômicas que ofereça transações de baixo custo viabiliza a existência de mercados de produtos e fatores eficientes necessários ao crescimento econômico (NORTH, 1994, p. 10).

As instituições podem ser modificadas, e a fonte da sua modificação são os atores, a partir de mudanças externas no meio ambiente, da aquisição de

conhecimentos ou habilidades que sugerem a esses atores novas oportunidades. As opções que levam à mudança institucional geralmente são determinadas por uma mistura de mudanças externas e aprendizado interno (NORTH, 1994).

Conforme abordado por Zylbersztajn (2005), o mundo real é repleto de arranjos institucionais complexos, envolvendo transações que se realizam via mercado e transações internas, integradas verticalmente. Para que isso ocorra, é preciso que exista um universo de contratos com formatos diversos, amparados por distintos mecanismos de salvaguardas. Em seu estudo sobre as relações envolvendo a agricultura, Zylbersztajn (2005) exemplifica, como instituições, os padrões de qualidade e a diferenciação de produtos, entre outros, que são definidos por motivações diversas, e que geram a coordenação vertical ou horizontal dos agentes.

A coordenação necessária para a realização das transações gera configurações estruturais para a governança das empresas, que diferem no uso da autoridade e na força dos incentivos disponíveis (WILLIAMSON, 1991). Quando as disputas acontecem em uma estrutura hierárquica, em que os ativos estão internalizados na firma, podem ser resolvidas pelos próprios gestores (FOSS, 1996). Contratos presentes em uma estrutura de governança de mercado, no entanto, precisam ser cancelados ou renegociados (CROOK et al., 2013). Uma estrutura de governança híbrida, por sua vez, reúne ativos internos e externos à firma, e em caso de desacordos, as disputas devem ser mediadas e arbitradas por uma terceira parte pré-determinada.

Assim, na medida em que firmas mudam de governança de mercado para híbrida e depois para hierárquica, a autoridade sobre as transações aumenta, assim como o controle, e a resolução de disputas é simplificada (CROOK et al., 2013). No sentido oposto, o que a governança de mercado perde em autoridade, ganha em incentivos (CROOK et al., 2013; WILLIAMSON, 1991; ZENGER; HESTERLY, 1997), pois os clientes irão decidir com qual empresa firmarão

seus contratos em função do incentivo ofertado pela empresa fornecedora. Em uma governança hierárquica, torna-se mais difícil que uma das partes abandone uma transação, o que reduz o poder do incentivo (CROOK et al., 2013).

Pela ECT, a governança de mercado será a escolha inicial, pois as transações são mais simples e coordenadas entre as partes, e quando as condições mudam, o sistema de preços define o mercado de forma autônoma, conforme as leis de oferta e demanda (HAYEK, 1945). No entanto, na medida em que as transações se tornam mais complexas e as partes mais expostas a prejuízos causados por ações oportunistas, a adaptação baseada no sistema de preços não é mais eficiente, e a criação de valor se torna dependente da habilidade das partes em coordenar *outputs* de investimentos altamente específicos, que as levam a se unirem e criar o máximo possível de valor para o cliente (DYER; SINGH, 1998). À medida que as transações se tornam mais complexas, precisam coordenar adaptabilidade às condições do mercado, e os gestores irão migrar para formas de governança híbridas, buscando um equilíbrio entre poder de incentivo dos mercados e autonomia das hierarquias (WILLIAMSON, 1991).

Cassiolato, Szapiro e Lastres (2004) ressaltam que é necessário um entendimento sobre como a coordenação ocorre ao longo da cadeia produtiva e, para tanto, estudar a governança é crucial. Governança é um conceito “essencialmente democrático e com foco interorganizacional, uma vez que viabiliza e estimula as práticas cooperativas entre empresas” (SILVA; CASTRO; ANTONIALLI, 2014, p. 185). O conceito de governança parte da ideia de práticas democráticas locais, que ocorrem por meio da participação de diferentes categorias de atores (CASSIOLATO; SZAPIRO; LASTRES, 2004), como instâncias governamentais, empresas privadas locais, organizações não governamentais e outros atores sociais, nos processos de decisão locais.

Na governança híbrida, existe uma combinação de trocas hierárquicas e de trocas reguladas pelo mercado, que utilizam de contratos como principal mecanismo de governança (TALAMINI; FERREIRA, 2010). A estrutura de governança é um mecanismo usado pelas firmas com a finalidade de atenuar a ameaça de oportunismo (ALVES FILHO et al., 2004). Segundo Barney e Hesterly (2004), a pesquisa das formas híbridas de governança tem focado em contratos de longo prazo, *joint ventures*, franquias e, mais recentemente, as redes de empresas.

Zylbersztajn (2005) contribui para a literatura com o conceito de subsistemas coordenados, que permite o estudo de estratégias compartilhadas entre as empresas, entre empresas semelhantes (relações horizontais) e empresas a montante e a jusante na criação de valor (relações verticais), e que exijam a cooperação de distintos agentes ao longo do sistema agroindustrial. Para Zylberstajn (2005), os complexos mecanismos de coordenação vertical em associação à coordenação horizontal são de extrema importância, e o autor ressalta o aumento de estudos evidenciando a importância da estrutura de governança que coordene esses laços em redes de associações de produtores agrícolas.

Frequentemente, a abordagem de redes é utilizada para defender como as organizações devem se comportar se desejarem ser competitivas no ambiente organizacional contemporâneo (NOHRIA, 1992), flexibilizando seus processos (PERROW, 1992). Para compreender a dinâmica das redes, é essencial tratar do conceito de estrutura da rede: um conjunto de nós ou agentes, sejam estes empresas ou indivíduos, conectados por laços, que resultam em um padrão de organização (AHUJA; SODA; ZAHEER, 2012). O conceito de rede de cooperação se tornou popular no nível de análise do indivíduo, no que tange à importância das conexões que fazem com que os atores evoluam e consigam resultados, e dessa forma busquem construir mais relacionamentos que possam

gerar vantagens (NOHRIA, 1992). No nível de análise das organizações, as redes adquirem conceito semelhante, buscando reunir atributos que permitam a adequação da empresa ao ambiente competitivo, proporcionando às empresas vantagens de escala, sem incurrir na perda de flexibilidade do porte enxuto.

Principalmente as pequenas e médias empresas têm buscado se organizar em relacionamentos cooperativos interorganizacionais como as redes, a fim de acessar recursos para o seu crescimento sem as restrições impostas pela integração vertical. Para as pequenas e médias empresas, as redes servem também como mecanismo de aprendizado (PROVAN; HUMAN, 1999).

Chauvet et al. (2011) ressaltam que o enfoque de redes pode contribuir para facilitar a criação e circulação do conhecimento, melhorar a governança das firmas e favorecer o entendimento do processo de tomada de decisões pelas empresas. Já Schmitz e Nadvi (1999) abordam o conceito de eficiência coletiva, definida como a vantagem competitiva derivada das economias externas e ações conjuntas entre empresas. Para alcançar a eficiência, as empresas avaliam diferentes custos e buscam regimes que lhes permitam economias de escala, de escopo, especialização e experiência (GRANDORI; SODA, 1995; BRITTO, 2002).

As transações e os direitos de propriedade dos laços verticais encontram-se enraizados nos relacionamentos pessoais entre os membros da rede, o que garante níveis altos de confiança, que tendem, por sua vez, a neutralizar possíveis conflitos e comportamentos oportunistas (LAZZARINI; CHADAD; COOK, 2001; TALAMINI; FERREIRA, 2010).

Em se tratando do estudo da coordenação horizontal e vertical, o conceito de *netchain*, ou cadeia-rede, foi bem recebido pela literatura internacional e tem ganhado força principalmente nos estudos empíricos envolvendo o agronegócio (ZYLBERSZTAJN, 2005). A *netchain* é compreendida como um conjunto de redes que abrange laços horizontais entre

empresas de um determinado setor, que estão sequencialmente arrançadas com base nos seus laços verticais entre empresas de diferentes estágios daquele setor produtivo (LAZZARINI; CHADAD; COOK, 2001). Esse conceito reúne as vantagens da abordagem de redes (ou *networks*), cujo enfoque se encontra principalmente nas relações horizontais, e da abordagem da cadeia de suprimentos (ou *supply chain*), que prioriza as relações verticais. A ideia de *netchain* pode, assim, auxiliar na análise da estrutura de governança no agronegócio.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa conduzida foi do tipo descritivo (GIL, 2002) e a abordagem qualitativa (KNUPP, 2014), já que se buscou descrever as características de um fenômeno e estabelecer as relações entre os atores. Também foi do tipo exploratório, pois tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com um problema ainda pouco investigado na literatura, estimulando novas pesquisas cujos resultados poderão conduzir a futuras generalizações.

3.2 Objeto de estudo

Ressalta-se que vários casos passíveis de estudo foram identificados durante a pesquisa documental, entre os quais propriedades cafeeicultoras promovendo isoladamente o agroturismo e mesmo grupos de produtores intensamente envolvidos com o agroturismo, que incluíam em sua oferta, entre outros gêneros agrícolas, o café. No entanto, em função da organização institucional do turismo em Minas Gerais, que se dá por meio dos Circuitos Turísticos reconhecidos e apoiados pelo Governo do Estado, considerou-se, por bem, eleger empreendedores do agroturismo que estivessem configurados sob a chancela institucional de um circuito.

Dessa forma, os três cafeeicultores participantes da Rota do Café e da Cachaça, promovida pelo Circuito Turístico Serras de Minas, constituíram o recorte mais adequado às proposições deste trabalho.

3.2.1 Caracterização da localidade e das propriedades investigadas

Araponga é um dos municípios pertencentes à origem produtora de café das Matas de Minas, localizada na região da Zona da Mata de Minas Gerais. Apresenta uma área de 303.793 km² e uma população de 8.478 habitantes. O município caracteriza-se pela predominância da agricultura como atividade econômica, que emprega 82,3% dos homens e 64,1% das mulheres arapongenses. A cultura agrícola mais significativa na região é o café, que ocupa uma área de 4.610 hectares e responde por uma produção anual de 6.915 toneladas (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2014).

De acordo com o Censo Agropecuário de 2006 (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2006), Araponga conta com 1.292 propriedades rurais produtoras de café. O município é a principal entrada para o Parque Estadual da Serra do Brigadeiro, abrigando 41,03% da área total do Parque (MORAES, 2011). Araponga é um dos municípios que compõem o Circuito Turístico Serras de Minas, que atualmente tem sede no município vizinho, Canaã.

Nos oito municípios que compreendem a área do Parque Estadual da Serra do Brigadeiro, foram selecionadas, em 2011, 30 propriedades rurais para participarem do Programa de Turismo de Base Comunitária (TBC) desenvolvido pelo Centro de Pesquisa e Promoção Cultural – CEPEC, com apoio do Ministério do Turismo (MORAES, 2011). Dessas propriedades, 13 são localizadas em Araponga, distribuídas em três núcleos: cinco propriedades no Núcleo de Pedra Redonda, três propriedades no Núcleo do Boné e cinco propriedades no Núcleo de São Joaquim. De acordo com Moraes, até a data de realização do projeto TBC, como é conhecido na região, Araponga apresentava limitações quanto à oferta de empreendimentos de hospedagem e de

alimentação, sendo precária, também, a sinalização turística e outros serviços essenciais para a atividade, como saneamento, empresas de transporte e guias de turismo. Diante dessa realidade, o projeto TBC teve uma “intervenção mais realista e com foco nos princípios do turismo de base comunitária” (MORAES, 2011, p. 45).

Para cada família participante do projeto, foi desenvolvido um plano de ação para diversificação do negócio, por meio do Diagnóstico Rápido Participativo (DRP). Foram realizadas oficinas de capacitação nas propriedades abrangidas e os proprietários participaram de missões técnicas a outras regiões onde projetos semelhantes haviam sido implementados. Em seguida, foi elaborado um catálogo de produtos e serviços turísticos, utilizado posteriormente como ferramenta de comercialização do destino. Também foi elaborada a sinalização turística com base nas proposições do Ministério do Turismo. O projeto TBC foi um importante ponto de partida para a entrada de muitos cafeicultores na atividade turística (MORAES, 2011).

Em 2013, identificando uma oportunidade de promover a região e atrair um fluxo de turistas interessados na cultura rural, os gestores do Circuito Turístico Serras de Minas se propuseram a concorrer ao edital “Talentos do Brasil Rural” com o projeto Rota do Café e da Cachaça. O edital, elaborado pelo Ministério do Turismo em parceria com o Ministério do Desenvolvimento Agrário e o SEBRAE, tem como objetivo inserir produtos e serviços da agricultura familiar no mercado turístico, agregando valor à oferta turística brasileira. O projeto estrutura-se em dois eixos: produtos da agricultura familiar e roteiros e serviços turísticos, e as ações nas regiões contempladas pelo edital incluem o diagnóstico dos pontos fracos e fortes da localidade, por meio da visita de consultores e realização de *workshop* com os participantes do projeto, seguido da elaboração de um plano de ação, visando à qualificação dos empreendimentos e o apoio à promoção e comercialização dos produtos e

serviços da agricultura familiar para o mercado turístico (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2010).

Inicialmente, a Rota do Café e da Cachaça incluía apenas uma propriedade produtora de cachaça em Guaraciaba, uma propriedade produtora de cafés especiais em Araponga e o Parque Estadual do Brigadeiro. No entanto, o edital “Talentos do Brasil Rural” restringia a aprovação de propostas em locais próximos às cidades-sede da Copa do Mundo de 2014, o que levou os gestores do Circuito a construírem uma proposta de roteiro turístico englobando atrativos mais próximos à capital mineira.

Assim, para legitimar a inclusão da Rota como um dos projetos incentivados por esse edital, foram incluídos na proposta a Escola Família Agrícola, no município de Acaiaca, uma propriedade produtiva de café orgânico em Araponga e os meios de hospedagem localizados nos municípios de Paulo Cândido e Viçosa. De acordo com o ex-presidente do Circuito, a demanda governamental foi responsável pela oficialização de um roteiro, e, para tanto, foram incluídos aqueles empreendimentos que apresentavam maior engajamento dos proprietários na atividade turística.

O incentivo governamental por meio do edital foi importante para a realização de um diagnóstico do potencial turístico local e para voltar a atenção para o turismo na região. No entanto, a mobilização dos agentes aconteceu de forma espontânea, buscando dar contorno às orientações dos consultores do projeto. Atualmente, a Rota do Café e da Cachaça divulgada e comercializada pelo Circuito Turístico foi modificada e é composta por seis empreendimentos: quatro propriedades produtivas, sendo uma de café especial e uma de café orgânico, ambas em Araponga, uma de vinho artesanal em Viçosa e uma de cachaça artesanal em Guaraciaba, além de dois meios de hospedagem localizados na sede dos municípios, mas pertencentes a produtores rurais, sendo um em Viçosa e um em Araponga.

Observa-se que os empreendimentos mantidos na Rota foram aqueles cujos proprietários já haviam se capacitado para a recepção de turistas e se envolviam direta ou indiretamente em outros projetos ligados ao turismo, já apresentando um fluxo espontâneo de visitantes. Apesar de incluir três produtos principais, o café, o vinho e a cachaça, apenas o café e a cachaça foram anunciados no nome da Rota, como emblemáticos. Com relação à produção de café, especificamente, Araponga concentrou todos os atrativos incluídos no roteiro. Além das duas propriedades produtivas incluídas, também a pousada participante do roteiro em Araponga pertence a um casal de cafeicultores.

Este estudo compreende um aprofundamento na realidade percebida pelos cafeicultores de Araponga envolvidos na Rota do Café e da Cachaça. Foram realizadas oito entrevistas, sendo que, dentre estas, destacamos como epicentro da análise três cafeicultores, doravante chamados Produtores 1, 2 e 3, e caracterizados a seguir. As demais cinco entrevistas foram realizadas com agentes do ambiente organizacional, sendo um ex-presidente do circuito, o gestor da Rota do Café e da Cachaça, a secretária de Turismo em exercício de Araponga, um representante da Universidade Federal de Viçosa e um representante do SENAR Minas.

3.2.2 Produtor 1

O Produtor 1 gerencia sua propriedade em parceria com a esposa e com o auxílio eventual do filho adolescente. O produtor teve sua primeira experiência na lavoura de café aos 11 anos, tendo trabalhado com o pai até os 19 anos. Depois de residir um tempo fora da região, retornou a Araponga em 2000, voltando à cafeicultura. A propriedade que possui atualmente é, em parte, herdada das terras do pai que foram compartilhadas entre os filhos após seu falecimento e, em parte, adquirida por meio da compra. Caracterizada pelo

cultivo orgânico, a propriedade conta com a produção de milho, feijão, inhame, manga e abacate, principalmente para a subsistência. O excedente de produção é comercializado localmente. O café é a única cultura expressiva comercialmente, mas também existe a produção eventual de açúcar mascavo.

A propriedade se localiza na Comunidade de Pedra Redonda, sendo uma das contempladas no projeto anterior do TBC. Segundo o Produtor 1, o interesse em explorar o turismo foi despertado nesse projeto, ocasião em que a propriedade passou a receber algumas visitas e os produtores buscaram investir no negócio. Mais tarde surgiu o convite dos gestores do Circuito Serras de Minas para participar da Rota do Café e da Cachaça, uma vez que o produtor já possuía experiência anterior na recepção de visitantes e apresentava características de apelo positivo para o edital “Talentos do Brasil Rural”, como a mão de obra familiar e o cultivo orgânico certificado. Na Rota, o Produtor 1 participa oferecendo visitas guiadas às suas lavouras e vivências do trabalho rural dentro da propriedade.

A Comunidade de Pedra Redonda é composta por propriedades cujos donos possuem parentesco entre si. Devido a esse fato, tanto a atividade produtiva quanto a recepção de turistas é realizada de forma cooperativa entre as famílias, o que resulta em um diferencial considerável na forma como o Produtor 1 percebe a estrutura e dinâmica da cadeia produtiva da qual participa.

3.2.3 Produtor 2

O Produtor 2 gerencia sua propriedade há seis anos, em parceria com a esposa. Ambos são, também, proprietários da pousada e restaurante incluídos como opção de hospedagem em Araponga para a Rota do Café e da Cachaça. O casal compartilha as funções na gestão dos dois estabelecimentos, sendo que a esposa ainda trabalha na Prefeitura de Araponga, tendo assumido, há um ano, o

cargo de Secretária de Turismo. Tendo residido fora do país e também em outros estados brasileiros, a percepção que o Produtor 2 apresenta sobre os negócios café e turismo são permeados por essa vivência.

A propriedade do Produtor 2 foi herdada do pai da esposa ainda sem infraestrutura para a produção e residência. Durante os primeiros três anos, o casal investiu na sede, em benfeitorias para a cafeicultura, implantação de lavouras de café e, também, optou por empreender uma cultura exótica na região, a oliveira. Há três anos, as lavouras de café atingiram produtividade suficiente para comercialização, que tem foco no mercado de cafés especiais. A oliveira apenas em 2014 apresentou a primeira safra, ainda reduzida.

Segundo o produtor, havia ainda o cultivo de feijão para comercialização, mas a carência de mão de obra os levou a concentrar os esforços na cafeicultura. O entendimento do potencial da região para o turismo levou o casal a empreender um meio de hospedagem em Araponga, há um ano e meio. Na Rota do Café e da Cachaça, o Produtor 2 está formalmente envolvido apenas com a pousada, mas admite que há ocorrência de visitantes buscando adquirir o café, o que os leva a visitarem também a propriedade rural.

Devido à demanda percebida na pousada, o Produtor 2 passou a industrializar parte do seu café, cuja comercialização é realizada a granel, por encomenda dos clientes ou para hóspedes. Futuramente, o casal pretende comercializar o café e o azeite proveniente da oliveira com marca própria.

3.2.4 Produtor 3

O Produtor 3 é da terceira geração de cafeicultores de sua família. Com a parte que lhe cabia da herança do avô cafeicultor, seu pai empreendeu no negócio, aumentando sua área produtiva e adquirindo propriedades no seu entorno. Depois do falecimento do seu pai, o Produtor 3 assumiu, em parceria

com seu irmão e sua irmã, a gestão das terras adquiridas pelo pai. Os três irmãos apresentam formação de nível superior, em áreas afins às atividades que realizam: gestão do negócio, gestão das operações produtivas e comercialização do produto.

Esse produtor se destacou na região das Matas de Minas, devido ao seu engajamento no mercado de café, participando de eventos importantes do setor. Devido ao convívio com grandes empreendedores do setor, o Produtor 3 teve seu primeiro contato com o universo dos cafés de alta qualidade por meio da Associação Brasileira de Cafés Especiais (BSCA, na sigla em inglês). Essa associação congrega os principais agentes nacionais da cadeia produtiva de cafés de alta qualidade e formadores de opinião do setor. O Produtor 3 foi o primeiro da região das Matas de Minas a se envolver no seletor grupo, o que o levou a desenvolver relacionamentos distintos daqueles cultivados por outros produtores dessa região. Dessa forma, observa-se que esse produtor não mantém relações fortes dentro do ambiente organizacional de Araponga e região, priorizando, ao contrário, agentes posicionados mais estrategicamente no mercado.

O Produtor 3 também empreendeu, assim como os produtores 1 e 2, na torrefação do café. Diferente dos anteriores, que ainda distribuem seu produto em pequena escala e sem uma identidade visual, o Produtor 3 apresenta, há mais de uma década, uma distribuição de café torrado em escala, tendo como clientes cafeterias e supermercados nacionais. O produtor possui amplo reconhecimento de mercado, pois foi um dos primeiros empreendedores a investir na criação de uma marca de café especial no país. A consistência do seu produto, a oferta de um café de origem controlada e embalado ainda na fazenda, permitiu alcançar a fidelização de clientes, o que mantém a rentabilidade da torrefação. Na Rota, o Produtor 3 participa oferecendo vivências da produção de café, desde a lavoura até a degustação da bebida, incluindo a torração do grão.

3.3 Coleta de dados

Foi realizada inicialmente uma coleta de dados secundários por meio de pesquisa documental, que se utiliza de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico. A vantagem da pesquisa documental reside no fato dos documentos constituírem fonte rica e estável de dados, além do seu custo reduzido (GIL, 2002). A partir da pesquisa documental, foram coletadas informações fornecidas por organismos governamentais e outros agentes da cadeia produtiva do café.

A coleta de dados primários foi feita por meio de um roteiro de entrevista (ALENCAR, 2007). Segundo Limieux e Ouimet (2008), a entrevista é uma técnica de coleta de dados muito utilizada no estudo da estrutura de cadeias e redes, pois permite coletar, simultaneamente, dados relacionais e dados sobre os atributos dos atores. Além disso, acrescenta à pesquisa a vantagem de que o entrevistado pode interagir diretamente com o pesquisador e, dessa forma, aprofundar a coleta de informações. O roteiro de entrevistas incluiu uma questão abrangente, buscando resgatar as motivações dos produtores para iniciar a atividade turística, questões voltadas para a caracterização da estrutura interna da propriedade, e, finalmente, questões elaboradas com base nos constructos da Economia dos Custos de Transação, com o objetivo de possibilitar a visualização das relações construídas por cada cafeicultor na cadeia do café e aquelas possibilitadas pela introdução do turismo nas propriedades.

Segundo Gil (2002), o uso de entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado é uma das formas adequadas de proceder na pesquisa exploratória, além da análise de exemplos que estimulem a compreensão do pesquisador sobre a temática pesquisada.

3.4 Análise dos dados

As análises neste trabalho partem da estrutura e dinâmica dos mercados de café e turismo, percebidas por esses produtores. De acordo com Endres (2014), as ações de transformação em um setor são ou não assimiladas a partir das especificidades do tecido social local e de suas relações construídas historicamente. Assim, foi realizada a caracterização dos agentes da cadeia produtiva do café, descrevendo as relações estabelecidas entre esses agentes, no município de Araçuaia e externamente ao mesmo.

Para a análise dos dados primários, foi utilizada a transcrição das entrevistas e a análise de conteúdo. Bardin (1979) defende que a análise de conteúdo oscila entre o rigor da objetividade e a fecundidade da subjetividade, resultando na elaboração de indicadores qualitativos que devem levar o pesquisador a uma segunda leitura da comunicação, baseada na dedução e na inferência. A análise de conteúdo visa, por um lado, enriquecer a pesquisa exploratória, aumentando a propensão à descoberta e proporcionando o surgimento de hipóteses, e, por outro, também servir de prova para a verificação de hipóteses apresentadas sob a forma de questões ou afirmações provisórias (BARDIN, 1979; CAPELLE; MELO; GONÇALVES, 2011).

De forma a sistematizar a análise de conteúdo, adotou-se a técnica de análise temática (BARDIN, 1979), buscando inspiração no trabalho realizado por Gomes (2006) que analisou a estrutura de Circuitos Turísticos por meio da Economia dos Custos de Transação. A análise temática é desenvolvida com base na presença ou frequência de itens de sentido acerca do objetivo analítico escolhido. Dessa forma, a presença ou ausência desses itens, sua intensidade (valores ideológicos ou tendências manifestadas nas falas dos entrevistados) e direção (quando se verifica uma posição favorável, neutra ou desfavorável)

auxiliam na reflexão da pesquisadora para a elucidação do problema de pesquisa (GOMES, 2006; BARDIN, 1979).

Cada entrevista foi transcrita e codificada. Em seguida, foi construído um quadro em que cada assunto do referencial teórico e cada objetivo específico receberam uma legenda. Os trechos das entrevistas transcritas foram, então, categorizados por meio dessas legendas, identificando o(a) entrevistado(a), o(s) assunto(s) abordado(s) no referencial teórico a que aquele trecho se referia e o(s) objetivo(s) específico(s) cujo trecho ajuda a elucidar.

Após a identificação dos trechos, aqueles que receberam as mesmas legendas foram agrupados de acordo com suas semelhanças em relação aos objetivos da pesquisa e ordenados internamente, de forma comparativa.

O processo metodológico é apresentado a seguir, de forma resumida, na Figura 1.

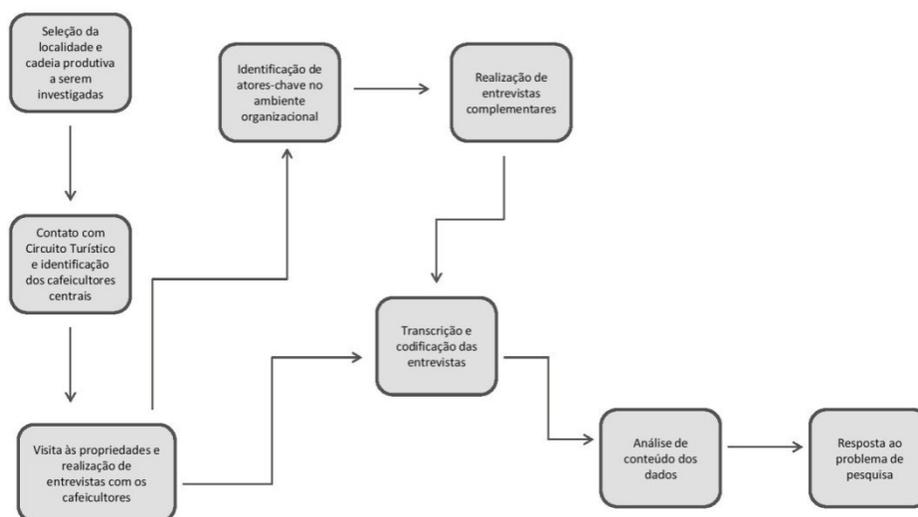


Figura 1 Etapas da metodologia

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir, são apresentados os dados coletados sobre o ambiente organizacional e o ambiente institucional em que estão inseridos os três cafeicultores entrevistados. As seções seguintes deste capítulo apresentam uma análise descritiva das transações, do comportamento dos agentes e da estrutura de governança escolhida por cada produtor para o seu negócio. Nas duas seções finais, são apontadas as interfaces entre cafeicultura e turismo e de que forma uma atividade impacta sobre a outra.

4.1 Estrutura e dinâmica da cadeia produtiva do café de araponga sob a ótica dos custos de transação

O ambiente organizacional é percebido de forma distinta pelos produtores entrevistados. Tal fato pode ser comprovado pelas relações descritas por cada um dos três cafeicultores.

Quanto às suas relações comerciais, o Produtor 1 descreveu que, a montante, mantém relacionamento apenas com um fornecedor de adubo orgânico, com quem possui acordo verbal de fornecimento. A jusante, o Produtor 1 relatou que se relaciona com: uma torrefadora local, que oferece o serviço de industrialização do café, sendo que este retorna às mãos do produtor para a comercialização; a cooperativa de café orgânico localizada na cidade de Poço Fundo, no Sul de Minas Gerais, que intermedeia a exportação do café do produtor e mantém acordos formais quanto à característica desse café e as condições de comercialização; os próprios compradores internacionais de café orgânico e de café “natural”, com os quais o produtor estabelece contato periodicamente e muitas vezes define, antecipadamente, as condições de comercialização que serão praticadas junto à cooperativa. Quando se considera a

introdução da atividade turística, são adicionados à jusante, o Circuito Turístico Serras de Minas, que intermedeia o contato entre visitantes da Rota do Café e da Cachaça, com interesses lúdicos, e o produtor; a UFV, que intermedeia o contato entre produtor e estudantes nacionais e internacionais com interesses técnicos e pedagógicos; e a EMATER, que intermedeia o contato entre o Produtor 1, produtores de outras localidades e agentes da cadeia produtiva do café, trazidos pela Empresa Mineira de Assistência Técnica e Extensão Rural com o intuito de promover trocas de experiências e promover o saber-fazer local.

Além dos agentes, a montante e a jusante, o Produtor 1 também mencionou, como organizações influentes no seu ambiente, a EPAMIG, que oferece assistência técnica para melhoria da produção do café; o SENAR Minas, que oferece cursos de capacitação técnica para a cafeicultura e a atividade turística no meio rural; e as Secretarias Municipais de Turismo e de Agricultura, que balizam ambas as atividades do produtor. O Produtor 1 também ressaltou a importância do seu relacionamento com uma torrefadora local, que lhe presta o serviço de industrialização do café, que será posteriormente comercializado pelo próprio produtor por meio da venda no centro de Araponga ou para os visitantes, na própria propriedade. A Figura 2, a seguir, ilustra a configuração dos agentes citados pelo Produtor 1, bem como os tipos de acordos celebrados entre esses agentes e o produtor. São considerados formais os acordos que respeitam a uma forma ou modelo, mesmo que não sejam registrados por escrito. Assim, um contrato pode ser formal – ser realizado conforme leis ou normas pré-estabelecidas, e, ao mesmo tempo, ser um acordo verbal, apenas.

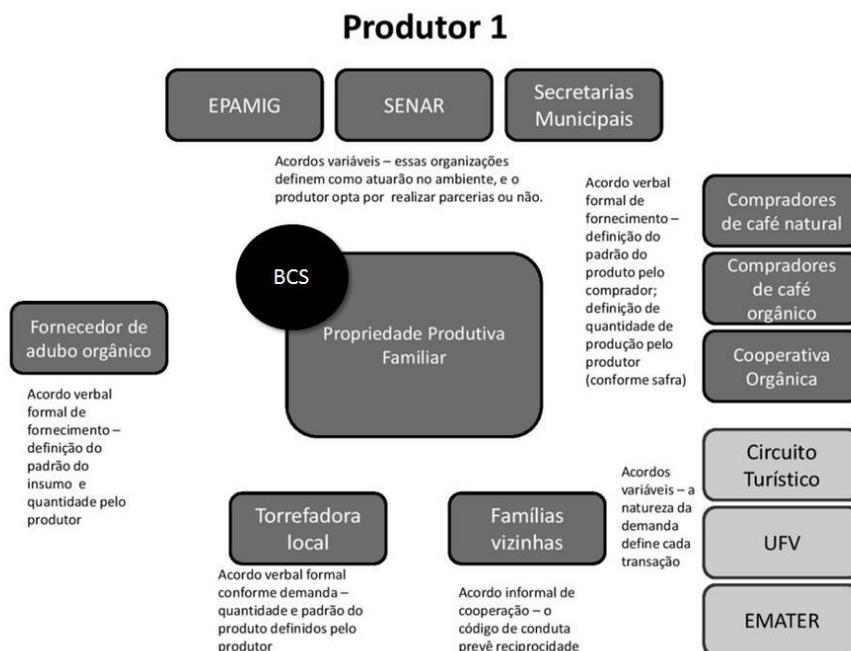


Figura 2 Ambiente organizacional descrito pelo Produtor 1

Legenda: Ao centro, encontra-se a empresa agrícola do Produtor 1. Os agentes ilustrados à esquerda se encontram a montante e os agentes ilustrados à direita se encontram a jusante na cadeia produtiva do café. Os agentes ilustrados em cinza claro também participam do ambiente organizacional, auxiliando na formatação do produto turístico. Os agentes destacados acima são organizações de apoio à cadeia produtiva e os agentes citados abaixo possuem relações específicas com o produtor. Junto a cada agente, é descrito o tipo de acordo celebrado entre este e o produtor, contribuindo para o ambiente institucional.

Como soberana em seu ambiente institucional, o Produtor 1 citou a BCS, entidade que estabelece as normas para a comercialização de produtos orgânicos. Dessa forma, todos os acordos estabelecidos entre o Produtor 1 e seus parceiros devem, antes de tudo, respeitar as delimitações dessa entidade.

Já o Produtor 2 informou que, a montante, estabelece relações com fornecedores diversos de insumos para a cafeicultura e para o empreendimento

de hospedagem e alimentação que possui, sem especificar agentes cujo relacionamento é mais intenso. Na aquisição desses insumos, o mercado é o principal regente, de forma que as transações realizadas pelo produtor com esses parceiros dependem das necessidades dos empreendimentos e de quão vantajosos são os acordos, firmados no momento em que se realiza cada transação.

A jusante, no entanto, as relações estabelecidas são mais significativas para o Produtor 2, de forma que alguns agentes foram destacados. Para a cafeicultura, foram citadas: uma corretora localizada em Viçosa, cujo foco central são os cafés especiais crus, para exportação; uma cooperativa localizada em Três Pontas, Sul de Minas Gerais, para onde o Produtor 2 escoar sua produção de café tradicional e uma cafeteria no Rio de Janeiro, que também busca cafés de alta qualidade para torrar, preparar e servir aos clientes diretamente na xícara. Com os três agentes mencionados, o produtor manteve relacionamento regular, nos dois anos desde que a lavoura iniciou sua produção em volume comercial. Quanto à industrialização do café comercializado na pousada, esta é realizada pelo próprio produtor, de forma que não foi citado nenhum agente parceiro para essa transação.

No que tange ao empreendimento pousada e restaurante, o único agente identificado pelo Produtor 2 foi o Circuito Turístico, que, por meio da Rota do Café e da Cachaça, traz visitantes para se hospedarem na pousada. Os demais hóspedes consistem em visitantes eventuais, vindos de forma independente, e não trazidos por entidades como a EMATER ou a UFV, como citado pelo Produtor 1. Isso se deve ao fato de esses visitantes, na maioria das vezes, não pernovernarem em Araponga, o que concentra sua movimentação apenas nas propriedades indicadas pelas entidades, durante um dia de campo, com retorno a Viçosa ou outra cidade próxima. Os hóspedes da pousada consistem, além disso, no público-alvo do café industrializado pelo próprio produtor.

Além dos agentes envolvidos diretamente na cadeia produtiva, o Produtor 2 também mencionou, como agentes importantes no ambiente organizacional, o SENAR e a empresa italiana Illy, responsável pelo concurso de qualidade de café do qual participam muitos produtores da região. Apesar de fisicamente distante, a Illy contribui, segundo o Produtor 2, para a agregação de valor aos cafés de qualidade no município. A participação em concursos de qualidade promovidos pela Illy foi mencionada pelos três produtores entrevistados. No entanto, somente os Produtores 2 e 3 destacaram a empresa como um parceiro. A empresa, eventualmente, adquire alguns lotes de café desses produtores, quando estes são premiados nos concursos de qualidade. A seguir, a Figura 3 ilustra a configuração dos relacionamentos do Produtor 2 e os tipos de acordos firmados:

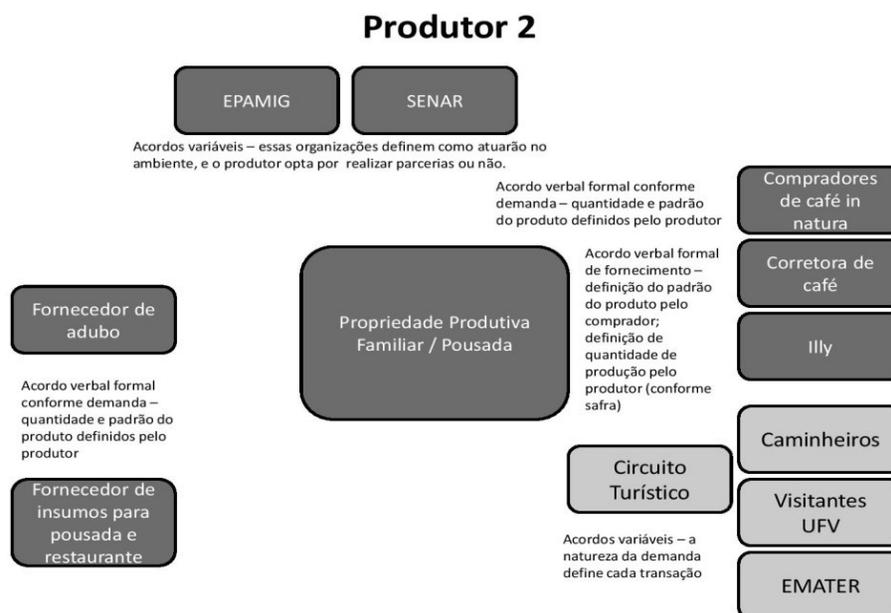


Figura 3 Ambiente organizacional descrito pelo Produtor 2

Legenda: Ao centro, encontra-se a empresa agrícola do Produtor 2. Os agentes ilustrados à esquerda se encontram a montante e os agentes ilustrados à direita se encontram a jusante na cadeia produtiva do café. Os agentes ilustrados em cinza claro também participam do ambiente organizacional, auxiliando na formatação do produto turístico. Os agentes destacados acima são organizações de apoio à cadeia produtiva. Junto a cada agente, é descrito o tipo de acordo celebrado entre este e o produtor, contribuindo para o ambiente institucional.

O Produtor 3, por sua vez, assim como o Produtor 2, não foi específico quanto aos relacionamentos cultivados a montante da cadeia produtiva, de forma que seus acordos de fornecimento de insumos são realizados conforme as necessidades do empreendimento e as condições praticadas pelas empresas no mercado. Quando questionado sobre seus relacionamentos a jusante da cadeia, o Produtor 3 relatou que estes resultam do seu empenho e de seu irmão na participação em eventos importantes do setor e, principalmente, advindos da sua associação à BSCA e foco na diferenciação do seu café. Assim, os parceiros do

Produtor 3 a jusante consiste de torrefações nacionais e internacionais de pequeno porte, com enfoque em cafés de alta qualidade, que demandam cafés, muitas vezes, exclusivos, produzidos sob demanda e de valor de mercado elevado. Esses relacionamentos abrangem empresas em diferentes estados, com destaque para o estado de São Paulo, e mesmo países, entre os quais o produtor ressaltou os países nórdicos e a própria Illy como compradores mais frequentes. Os relacionamentos foram construídos com base na confiança da entrega de um produto de alto padrão e condizente com as necessidades dos clientes. Os acordos são firmados conforme cada caso específico, e muitas vezes, mesmo sem a definição prévia por contrato, o produtor identifica, entre seus lotes de café, aqueles que irão atender à demanda de cada cliente, que, por sua vez, quase sempre adquire esse produto exclusivamente preparado. Com isso, percebe-se a criação de vínculos fortes e duradouros entre o Produtor 3 e os compradores de café *in natura*.

O Produtor 3 também industrializa parte significativa de sua produção, processo que realiza internamente em sua propriedade. Dessa forma, o produtor logra oferecer, a uma cartela de clientes composta por supermercados e cafeterias nacionais, um café de origem controlada, o que é denominado, no mercado, de *state coffee*. Esse tipo de produto é demandado por clientes que buscam confiabilidade, padrão de qualidade e garantia de processos. Segundo o produtor, poucos produtores brasileiros conseguem, atualmente, enveredar pela industrialização do café, mantendo essas características, o que faz com que os clientes conquistados pelo Produtor 3 raramente troquem seu café por outro concorrente. Para os clientes de café torrado, o Produtor 3 firma contratos de fornecimento regular, sendo a característica do produto definida uniformemente para todos os clientes, dentro do padrão estabelecido pelo próprio produtor.

No tocante ao turismo, o Produtor 3 resalta parceiros citados pelos Produtores 1 e 2: o Circuito Turístico, que direciona para a propriedade

visitantes interessados na vivência lúdica do café, e universidades, com destaque para a UFV, que encaminham seus estudantes e profissionais, cujo interesse é técnico e focado no saber-fazer do produtor na cafeicultura. Além desses, o produtor ainda cita seus próprios clientes de café *in natura* e, também, de café torrado, como os principais visitantes recebidos na sua propriedade. O produtor identifica que receber seus clientes na época da colheita se tornou um hábito, especialmente daqueles interessados em interferir no processo de produção, obtendo um produto exclusivo. Em cada caso, são estabelecidos acordos distintos quanto à precificação, tipo de atividades disponibilizadas, oferta ou não de hospedagem, entre outros, conforme convergirem o interesse do visitante e do produtor. A configuração dos relacionamentos do Produtor 3 pode ser observada na Figura 4.

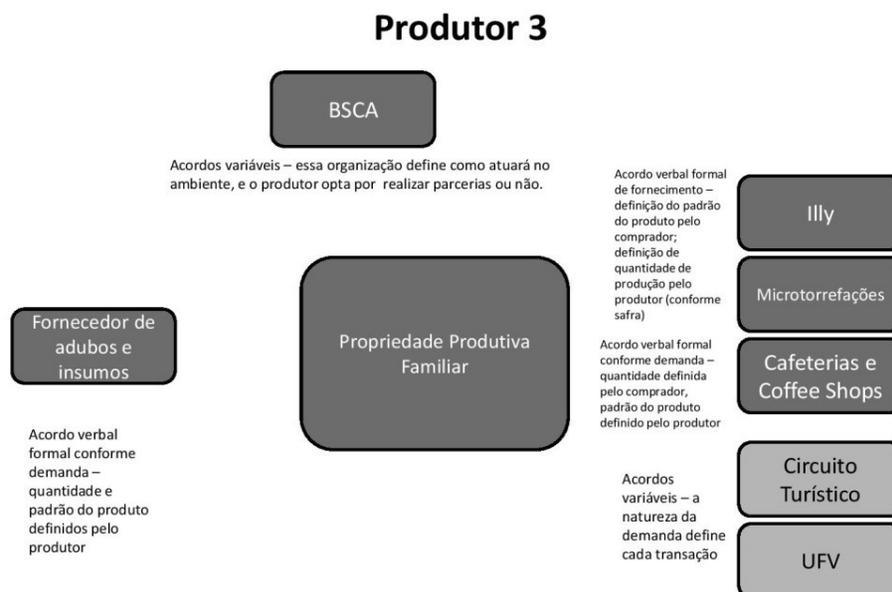


Figura 4 Ambiente organizacional descrito pelo Produtor 3

Legenda: Ao centro, encontra-se a empresa agrícola do Produtor 3. Os agentes ilustrados à esquerda se encontram a montante e os agentes ilustrados à direita se encontram a jusante na cadeia produtiva do café. Os agentes destacados acima são organizações de apoio à cadeia produtiva. Os agentes ilustrados em cinza claro também participam do ambiente organizacional, auxiliando na formatação do produto turístico. Junto a cada agente, é descrito o tipo de acordo celebrado entre este e o produtor, contribuindo para o ambiente institucional.

Observa-se, assim, que apesar de estarem na mesma localidade e participarem do mesmo mercado, os três cafeicultores compreendem seu ambiente organizacional e institucional de maneiras distintas.

4.2 Características das transações

Os fundamentos da ECT, conforme afirma Williamson (1991), auxiliam na compreensão da especificidade dos ativos na cadeia produtiva do café,

destacando, também, como a cadeia de serviços do turismo imprime modificações nos ativos da cafeicultura. Williamson se refere a seis formas de especificidade: locacional, de ativos físicos, de ativos humanos, de ativos dedicados, de marca e temporal (WILLIAMSON, 1991). Além disso, Crook et al. (2013) alude à importância de conhecer o valor estratégico desses ativos.

No que se refere à especificidade locacional, observa-se que a vocação da região para a cafeicultura de montanha provocou a aglomeração de propriedades produtivas dependentes desse café, de forma que, mesmo produzindo outros gêneros agrícolas, o café continua predominante na maioria das propriedades, que se destacam também pelo porte pequeno e pela cultura familiar. Esta aglomeração de empreendimentos da cafeicultura familiar poderia, em tese, favorecer a atuação desses produtores de forma associativa ou cooperativa, permitindo ações como a compra conjunta de insumos mais baratos ou a venda agrupada do café, para alcançar escala e gerar maiores margens na comercialização. No entanto, essa vantagem não é bem aproveitada, e as negociações tanto com fornecedores quanto com clientes continuam apresentando caráter individual.

Destaca-se apenas o caso do Produtor 1, cuja propriedade se localiza na comunidade de Pedra Redonda, onde os cafeicultores possuem parentesco. Assim, existe cooperação entre as famílias na compra conjunta de insumos e mesmo colaboração no período de colheita, em que são realizados mutirões cooperativos, conforme endossado pela passagem a seguir.

Aqui nós panha é em família, a gente troca de dia. Envolve seis a sete famílias na época da colheita, trabalha junto. E algumas pessoas da comunidade, também. Mas sempre tá interagindo. Tem alguns que, como já teve no processo, já se afastou, aí cê não tem aquele contato diário, mas sempre envolve alguma coisa. Mas fica mais entre família mesmo.
Produtor 1

No entendimento dos Produtores 2 e 3, no entanto, não há o aproveitamento da especificidade locacional, na medida em que realizam suas negociações de forma isolada:

Interagimos pouco. Antigamente, o café, não é que tinha mão de obra à vontade, mas tinha mão de obra. Hoje, você tem que cada vez mais se dedicar à produção do café. Café faz isso com a gente. Café toma a gente. (Produtor 2)

Cada um vende por si só, compra por si só, busca soluções por si só. Tanto que aqui, uma região antiga de café, e não tem nenhuma associação de café. (Produtor 2)

Com relação à especificidade de ativos físicos, pode ser destacado o “terroir”, ou microclima da região, como um ativo específico. O conjunto das características de solo, temperatura, relevo e pluviosidade, em associação com o fator humano, tornam únicos os cafés da região. A paisagem, que ocorre em função dessas características reunidas, pode ser compreendida como um ativo físico específico e também estratégico para o turismo, mas que é, ainda, moderadamente explorado. Tais constatações podem ser confirmadas pelos trechos a seguir:

O visual da cadeia de montanhas é muito lindo... a neblina fecha tudo, depois abre de novo. E é acho que tem poucos lugares que têm isso. Tem dia que ela invade, assim... e tem gente que vem aqui em casa que fica o tempo todo na varanda pra ver isso: que fecha e que abre, que fecha e que abre... (Produtor 2).

Quando as pessoas chegam ali, quando cê sai do mato, é como se abrisse uma janela... você vê o mundo, um mundaréu de coisa lá embaixo, lá pra Serra do Caraça, Ponte Nova. Se eu recebo um grupo, geralmente eu já espero eles lá, deixa eles... olhar um pouco, pra eles perceberem, as coisas. (Produtor 1)

Os ativos humanos, que incluem o saber-fazer dos produtores e os relacionamentos cultivados pelos mesmos, apresentam grande importância tanto da perspectiva da cafeicultura quando do turismo, e podem ser interpretados de formas distintas para cada produtor. No caso do Produtor 3, o ativo humano é altamente estratégico, oriundo das relações comerciais que esse produtor desenvolveu externamente ao ambiente organizacional de Araponga. Esse produtor se destaca pela capacidade de oferecer aos seus clientes uma qualidade excepcional, mesmo quando comparado a outros cafés de grande qualidade produzidos na mesma localidade. Observa-se, assim, que o saber-fazer desse produtor resulta em um grande diferencial e é, sem dúvida, estratégico para o negócio café.

No caso da cafeicultura orgânica, o saber-fazer do Produtor 1 também constitui um ativo específico e valorizado pelos clientes, gerando, assim, relações comerciais únicas e essenciais para a viabilidade do negócio agroecológico. Já o Produtor 2, recente no agronegócio café, realizou recentemente grandes investimentos em capacitação com foco na qualidade do produto e, também, com relação à recepção turística. Essa última ainda apresenta deficiências, já que, de acordo com agentes da cadeia produtiva e os próprios produtores entrevistados, as pessoas envolvidas no turismo ainda precisam de profissionalização dos seus serviços.

Tem que ter profissionalização dos empreendimentos, que isso não aconteceu ainda. As propriedades ainda não têm o turismo como um negócio, é uma coisa esporádica mesmo.
Ex-Presidente do Circuito e Cafeicultor

Quando analisados os ativos dedicados, percebe-se que o Produtor 3 realizou grandes investimentos para a oferta de uma produção experimental de café, proporcionando aos clientes e parceiros a participação no processo produtivo e produção de cafés únicos sob demanda. Tais modificações,

específicos para a cultura do café, foram essenciais para o diferencial da propriedade frente aos clientes mais maduros e exigentes, constituindo um investimento constante, tanto em infraestrutura, quanto em ativos humanos e relacionamento com os clientes. Do ponto de vista do turismo, no entanto, foram feitos apenas pequenos investimentos que visaram melhorar a experiência do comprador e do visitante, como uma sala de prova (que é utilizada na produção de café e também nas vivências de turismo) e o espaço para inclusão de preparo de café, proporcionando aos visitantes uma amostra do universo dos cafés especiais e do trabalho do barista.

Então o legal, que eu vejo, nós aqui, [recebemos pessoas que] são da experimentação. A gente gosta de fazer isso, sabe... bolando uma coisa nova, uma novidade. E faço mesmo, faço todo ano. Faço fermentação, no cocho com água, sem água, rodando [o café no terreiro], sem rodar... entendeu. (Produtor 3).

No caso do Produtor 1, foram realizados investimentos específicos na cultura de orgânicos, visando à padronização do produto para os mercados externos: atualmente, a comercialização pode ser feita no mercado norte-americano, pois se enquadra nas exigências desse país quanto à certificação orgânica. Além disso, a expectativa do mercado japonês para o chamado “café natural”, aquele cultivado livremente na natureza e ainda mais restrito que o orgânico, levou o foco na produção de um produto que gera mais custo e rende menor volume de produção. Dessa forma, a viabilidade do “café natural” depende da resposta de um mercado específico e incerto. Também na expectativa de receber visitantes em busca de café e outros produtos “naturais”, bem como demandas regionais de cunho turístico, esse produtor investiu na edificação de quartos para pernoite, que ainda são subutilizados, pois a demanda é pequena.

No caso do Produtor 2, foram realizados grandes investimentos na profissionalização da cafeicultura, além da introdução de uma cultura incomum na região, que é a oliveira. Os frutos desses investimentos ainda são colhidos modestamente, já que a oliveira ainda não alcançou sua vida produtiva e os cafeeiros apenas iniciaram sua produção. No entanto, segundo o produtor, ganhos adicionados pelo alto padrão de qualidade foram conquistados por meio da visibilidade nos concursos de qualidade de café e de clientes internacionais que se interessaram pela propriedade a partir dessa visibilidade. Com relação ao turismo, estes produtores são os que apresentam mais ativos dedicados, com a construção de uma pousada e um restaurante no centro da cidade. A pousada e o restaurante foram construídos na cidade, e não na propriedade rural, em função da conveniência, já que o público atendido é formado por caminheiros e outros visitantes com motivações diversas, e não necessariamente a visita à propriedade. Portanto, o investimento não se relaciona exclusivamente à expectativa de um turismo motivado pela cultura do café. Ainda assim, os proprietários relatam que o fluxo de ocupação é reduzido e gera incerteza com relação ao retorno pelos investimentos realizados.

Quanto à especificidade de marca, todos os produtores entrevistados relatam que a identidade criada nos concursos de qualidade, por meio do bom desempenho dos cafés produzidos em Araponga, foi essencial para a conquista de mercados que remuneram melhor pelo produto. Dessa forma, o valor intangível proporcionado pela origem é um ativo estratégico para esses produtores, que também, por sua vez, influencia em grande medida o fluxo de turistas para Araponga.

A propriedade do Produtor 3, que se destaca como uma das primeiras da região a adquirir notoriedade no mercado externo, se beneficia da popularidade de Araponga e também da consolidação de uma marca própria, que atingiu consistência na torrefação de cafés de alta qualidade comparável a poucos

empresários que se arriscaram “para fora da porteira”. Tal fato se deveu principalmente ao relacionamento estabelecido com a Associação Brasileira de Cafés Especiais (BSCA, na sigla em inglês), que permitiu acesso à qualificação dos ativos humanos, abertura de mercados e associação com o conceito de cafés especiais, promovidos pela entidade.

Os Produtores 1 e 2 ainda buscam o aprimoramento de suas marcas, mas já se beneficiam da identidade de origem. Apesar de não existir uma estrutura de governança coesa que coordene a utilização da origem como forma de agregação de valor, a especificidade de marca promovida pela origem “Araponga” se assemelha àquela conquistada por produtores em outras localidades por meio da Indicação Geográfica.

Finalmente, a especificidade temporal, na cafeicultura, é um dos principais fatores que gera incerteza. Por se tratar de uma cultura ainda moldada, muitas vezes, pelo mercado de *commodities*, a comercialização do café está sujeita às condições globais de produção do grão, que determina o volume dos estoques internacionais e impacta sobre os preços. A necessidade de obter remuneração para custear o ano produtivo leva muitos produtores a permanecerem à mercê desse mercado, sendo obrigados a vender o produto mesmo em períodos de preço baixo. Outro fator temporal que leva à venda inevitável é o próprio perecimento do produto. O café tende a perder valor na medida em que o grão passa muito tempo armazenado. A produção de cafés de alta qualidade, em oposição a isso, permite aos produtores aumentarem seu poder de barganha, ficando menos à mercê dos preços de *commodity*; no entanto, a qualidade é resultante de uma soma extensa de fatores, alguns nem sempre controláveis, como o clima.

A atividade turística, a princípio, poderia ser considerada uma forma de gerar renda complementar em períodos de ociosidade (BARBIERI, 2010), comuns ao ciclo de produção do café, que concentra os esforços na colheita. No

entanto, também apresenta especificidade temporal. Tal fato ocorre em função da maior atratividade turística, qualquer que seja o interesse do visitante, se concentrar no período de colheita, quando também há uma demanda maior de mão de obra para a cafeicultura. Dessa forma, os cafeicultores que se envolvem na recepção de turistas devem se organizar cuidadosamente para extrair benefícios do turismo, buscando se desvencilhar de uma possível interferência negativa à produção de café, que continua sendo sua atividade principal.

Uma visão geral da especificidade dos ativos encontra-se no Quadro 1, a seguir:

Tipo de Especificidade	Grau de Especificidade/Valor Estratégico	Evidências
Locacional	<p>Especificidade média</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Recursos necessários para a cafeicultura e que podem ser utilizados de forma limitada em outras atividades <p>Valor estratégico alto</p>	<p>Aglomeração de propriedades de cafeicultura familiar na região; Cooperação para redução de custos (Produtor 1)</p>
De Ativos Físicos	<p>Especificidade média</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Recursos necessários, mas que podem ser utilizados de forma limitada em outras atividades <p>Valor estratégico alto</p>	<p>Microclima da região; Paisagem</p>
De Ativos Humanos	<p>Especificidade baixa</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Recursos necessários, mas podem ser utilizados de forma ampla em outras atividades <p>Valor estratégico alto</p>	<p>Saber-fazer dos cafeicultores (café orgânico, café especial); Relacionamentos entre cafeicultores e outros agentes da cadeia</p>
De Ativos Dedicados	<p>Especificidade média</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Recursos necessários, mas que podem ser utilizados de forma limitada em outras atividades <p>Valor estratégico alto</p>	<p>Investimentos na qualificação da produção de café; Investimentos em Infraestrutura para produção e para recepção de turistas; Investimentos em meio de hospedagem (Produtor 2)</p>
De Marca	<p>Especificidade média</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Recursos necessários, mas que podem ser utilizados de forma limitada em outras atividades <p>Valor estratégico alto</p>	<p>Identidade e notoriedade adquiridos por meio dos concursos de qualidade; Consolidação de marca de café torrado (Produtor 3)</p>
Temporal	<p>Especificidade alta</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Recursos necessários e que não podem ser utilizados em outras atividades <p>Valor estratégico alto</p>	<p>Condições globais de produção e comercialização do café; Percibilidade do produto; Atratividade turística concentrada na colheita</p>

Quadro 1 Especificidade de Ativos

Williamson (1989) ressalta que a incerteza é outro aspecto importante para a análise das transações, classificadas como dos tipos primário, secundário e condicionalista (ARBAGE, 2003). Pode-se observar, nos casos estudados, que a incerteza primária, aquela oriunda da definição de políticas públicas e dos hábitos de consumo, cerceia tanto a atividade cafeicultora quanto a turística.

Conforme abordado anteriormente, o foco dos cafeicultores entrevistados reside nos cafés de alta qualidade, chamados cafés especiais. A produção desses cafés exige padrões rigorosos, muitas vezes balizados por sistemas de certificação que auditam as propriedades, a fim de garantir as boas práticas recomendadas para a produção de cafés especiais. No caso do Produtor 1, o rigor é ainda maior, na medida em que é preciso respeitar os critérios de produção dos cafés orgânicos e, de forma mais restrita, dos cafés naturais. Dessa forma, há um grande investimento desses produtores em capacitação e benfeitorias para regularização do processo produtivo.

O retorno desse investimento é incerto, na medida em que o produto com determinadas características atende a um segmento de público específico, mais exigente e, em geral, disposto a pagar mais caro por cafés de melhor qualidade, mas que pode não apresentar consistência no volume de demanda e também nos seus hábitos de consumo. Uma das formas encontradas pelos Produtores 1 e 3 para reduzir a incerteza primária é a realização de parcerias duradouras, de forma que os clientes perdurem de uma safra para a outra.

Não, não existe [rotatividade de clientes], porque o legal da qualidade é isso. A qualidade fideliza o cliente. Quando o cara gostou do seu produto, você é sério, você coloca de fato um produto bom, você tem uma homogeneidade, você tem, sempre tá mantendo aquele padrão, e assim por diante, então cê fideliza o cara. Quando a gente perde algum cliente é porque o cara quebrou. (Produtor 3)

De acordo com o Produtor 3, a manutenção do padrão de qualidade dos cafés é um fator essencial para reduzir a incerteza primária relacionada ao mercado. No entanto, outro fator interfere na capacidade dos produtores em manter o padrão de qualidade, seja qual for o produto ou a localidade onde se produz. As condições climáticas caracterizam um tipo de incerteza secundária, pois fenômenos da natureza que não são controláveis pelo ser humano podem resultar na modificação das características do produto, na perda de produtividade, no gasto com mão de obra ou mesmo na perecibilidade do café:

Aqui a gente começa [a colheita] em julho e vai até agora, em dezembro. Aí, esses cafés produziram muito, tem uma quantidade a mais de café lá... ah, [o tempo gasto na secagem] depende, vai mês, às vezes até mais procê conseguir secar um café. Nesse mormaço aqui, demora mês pra secar. (Produtor 1)

Apesar da região das Matas de Minas apresentar um relevo extremamente acidentado e um regime de chuvas que podem ocasionar dificuldades na colheita e secagem do café, de acordo com os produtores entrevistados, essa incerteza tem sido de menor importância, e o padrão de qualidade dos cafés produzidos tem sido constante. Ressalta-se, no entanto, que o café “natural”, produzido pelo Produtor 1, é totalmente susceptível ao ambiente produtivo, na medida em que não são permitidas intervenções possíveis na agricultura convencional e mesmo na orgânica, como correção do solo, introdução de adubos ou combate a pragas e doenças. Assim, mesmo que não tenha sido abertamente exposta pelo entrevistado, a pesquisadora considera que a incerteza secundária é um fator que deve ser mencionado como parte da compreensão da realidade desse produtor.

Outro tipo de incerteza secundária observada é a limitada comunicação entre os produtores. Apesar dessa falta de comunicação, de acordo com os entrevistados, não se caracteriza como intencional, a mesma prejudica o acesso

a informações que poderiam ser estratégicas. Os entrevistados concordam que a comunicação é um empecilho para a realização de parcerias que poderiam render frutos, principalmente para aqueles mais marginalizados. No entanto, não relatam tentativas de modificar essa realidade.

Quando se considera um contexto econômico específico, porém, nota-se que a comunicação passa a ser um fator relacionado à incerteza conducionista, ou seja, torna-se uma ferramenta para a ação oportunista de alguns produtores em períodos de preços pouco competitivos e crise na cafeicultura. Tal ocorrência é destacada pelo Produtor 2:

Eu acho que é a situação econômica do negócio. Ano que o café tá baixo, tem produção, o pessoal age totalmente diferente do ano que não tem produção. Muda o contexto de comercialização, a procura das pessoas... a criatividade, a vontade... porque não tem alternativa. Aí cê tem que rebolar mais. (Produtor 2)

O contexto de comercialização do café também é determinante quando se considera o interesse dos produtores em empreender na atividade turística, conforme ressalta o Produtor 2, proprietário de uma pousada:

Eu vejo um interesse muito grande das pessoas, na baixa, de que volte a acontecer o turismo. Aí o pessoal começa a falar: vou aproveitar, vou explorar minha cachoeira... vou explorar meu produto, começa a querer fazer mais parceria, fazer mais artesanato, voltar às origens... E até produtor, que tem empreendimento turístico. Quando tá com preço estabilizado, vão dizer assim: ah, turismo pra mim é segundo plano. O que dá dinheiro pra mim mesmo é o café. (Produtor 2)

O exposto é endossado pela fala do Produtor 1, que relembra o ocorrido no período de implementação do projeto governamental de incentivo ao Turismo de Base Comunitária. No princípio, a possibilidade de ganhos levou muitos

produtores a se inserirem no projeto. No entanto, muitos não persistiram até obterem os resultados esperados:

Isso aqui é meio complexo, porque no início [do TBC] aqui era bastante gente, envolveu a comunidade toda, né, só que assim, como é as coisa bem lenta, né, nem todos tiveram a persistência. (Produtor 1)

No que se refere especificamente à atividade turística, são notáveis as incertezas primárias relativas às políticas públicas. Como destacado na passagem anterior, a falta de persistência de muitos produtores na atividade se deve, em grande medida, à descrença nas ações que possuem envolvimento do poder público. O assunto é abordado pelo Produtor 3, em referência às suas conversas com os representantes do Circuito Turístico Serras de Minas:

Eu sempre fui muito franco com [os representantes do Circuito]: eu acho que essas coisas têm blabláblá demais, as pessoas fazem planejamentos demais, eu sempre fui um homem de ação. Eu falo assim: como é que funciona o turismo? É assim, assado, precisa de tanto dinheiro, e tal, tem que montar uma agência lá, não sei o quê... quem é o cara. E pronto, resolve. Mas não: sempre quando as coisas têm um envolvimento governamental, público, cê conhece. (Produtor 3)

No relacionamento com parceiros que demandam visitações às propriedades, também foi observada a incerteza secundária, devido a falhas de comunicação consideradas não intencionais. O Produtor 1 relata que nem sempre cobra pelo seu tempo dedicado a visitantes trazidos por parceiros, entre os quais se destacam a EMATER - MG e professores e estudantes da UFV. Por conseguinte, o produtor muitas vezes se coloca à mercê dos recursos desses parceiros: às vezes sendo beneficiado com remuneração, às vezes empregando tempo produtivo em uma atividade não remunerada.

E quando é grupo, dependendo da parceria que tem, por exemplo, EMATER, que dá assistência, às vezes vem mesmo só pra conhecer, mas nada que a gente cobra... Às vezes tem projetos, se tem recurso, [cobra pela visita]. Se não tem, também, a gente recebe, sem problema. Vão negociando, de acordo com a situação... (Produtor 1)

Por exemplo, a Universidade, tem um grupo de alunos aí que quer ir. Se tem recurso, então vão fechar que é “x” a visita. Se só tem dinheiro pra alimentação, não tem problema. Cobra só alimentação. E aí a gente vai trabalhando. (Produtor 1)

Nas relações entre proprietários e trabalhadores rurais, no caso das propriedades 2 e 3, que contratam mão de obra externa, também é característica uma incerteza conducionista. Aproveitando-se do fato de que a disponibilidade de mão de obra capacitada vem reduzindo drasticamente na região, os trabalhadores rurais quebram acordos firmados para a colheita ou barganham com os produtores por pagamentos muitas vezes insustentáveis, principalmente em períodos de grandes safras e preços baixos.

Na época da colheita, [o trabalhador rural] sabe: ‘se você não me quiser, tem quem queira. Ou cê me paga, ou eu não venho. Eu quero ganhá um dia pra três que eu vou ficar à toa’. É um jogo, é um jogo. Cada um tem a sua arma. A minha arma é a negativa. Mais pro buraco ainda. A dele é sentar: quero ver o que acontece. (Produtor 3)

No Quadro 2, a seguir, são apresentados os tipos de incerteza identificados pelos produtores entrevistados:

Tipo de Incerteza	Evidências
Incerteza Primária	Altos padrões de qualidade exigidos e dependência de fatores internos e externos; necessidade de investimentos cujo retorno financeiro é incerto; descrença dos produtores na intervenção positiva do governo; medidas para reduzir incerteza: parcerias duradouras.
Incerteza Secundária	Condições climáticas variáveis, que interferem na qualidade e produtividade do café; comunicação limitada entre produtores locais; medidas para reduzir incerteza: controle periódico do ambiente e intervenção humana, quando possível.
Incerteza Conducionista	Assimetria de informações recebidas pelos produtores; falta de persistência dos produtores locais no empreendimento turístico; medidas para reduzir incerteza: ação de organizações de apoio e assistência técnica, capacitação de produtores, priorização dos produtores mais engajados nas ações coletivas.

Quadro 2 Incertezas identificadas pelos cafeicultores

A incerteza primária relacionada ao turismo também é marcante para todos os entrevistados. Tal temática se relaciona com a frequência, a terceira característica das transações abordada pela ECT. A frequência se refere à quantidade de vezes que uma transação se repete, e é de importância decisiva quando ocorre o investimento em ativos específicos. Nos casos analisados, houve o investimento em ativos humanos específicos, por meio da capacitação para a recepção de turistas, e também em ativos dedicados, com a melhoria da infraestrutura das propriedades para oferecer conforto aos visitantes. O Produtor 2 é o que apresenta maior especificidade de ativos dedicados ao turismo, pois investiu na construção de uma pousada com alto padrão de qualidade, na

expectativa de receber visitantes regularmente. Quando questionado sobre a frequência de transações relacionadas ao turismo, o Produtor 2 ressalta que a demanda é instável, apesar desse fato ter apresentado pequena melhora recentemente.

Além disso, parte significativa do público recebido se caracteriza por caminheiros. Segundo o Produtor 2, os caminheiros não são clientes fidelizados, pois, em geral, buscam locais para percorrer trilhas novas, apresentando pouco interesse em retornar às regiões já desbravadas. Já os visitantes motivados por interesses mais técnicos, especialmente aqueles que buscam as propriedades cafeicultoras, raramente pernoitam em Araponga, pois a cidade se encontra próximo a Viçosa, município que abriga a Universidade Federal e que conta com maior oferta de hospedagem. Já o restaurante, situado no mesmo local da pousada, se aproveita de um fluxo maior de visitantes:

Como tá muito próximo de Viçosa, eles nem hospedam... vêm e voltam... no máximo almoçam no restaurante e vão embora... mas não aproveita da infraestrutura turística. Mas faz a pesquisa, tudo, bate fotos... (Produtor 2)

O proprietário também observa uma frequência maior de hóspedes concentrada nos meses de fevereiro, julho e setembro, o que não apresenta necessariamente conexão com o ciclo produtivo do café, cujo interesse turístico se concentra na colheita, entre julho e outubro, na região.

Quando questionados sobre a frequência de visitantes às propriedades, a percepção dos Produtores 1 e 3 são, de certa forma, contrastantes. Apesar de ambos estarem inseridos na Rota do Café e da Cachaça e também receberem visitantes relacionados à UFV, o Produtor 1 relata que a frequência é grande e dispersa durante todos os meses, do ano:

Quase todo mês a gente tem visita, mais pela Universidade de Viçosa. Às vezes, com uma pessoa que estudou aqui, tem intercâmbio em outros países também, que traz gente pra visitar. Sempre tem aqui, basicamente, vem gente do mundo inteiro. (Produtor 1)

Já para o Produtor 3, a frequência se concentra no período da colheita, e o perfil dos visitantes é predominantemente de clientes e parceiros comerciais. Dessa forma, o entrevistado considera que a frequência de turistas ainda não é suficiente para justificar investimento em ativos específicos para a atividade:

É uma surpresa, é uma coisa... o fluxo é tão pequeno de turista... eu to considerando o cliente, o parceiro comercial como turista. Turista, visitando. Tratando de quê? De negócio. As coisas são agendadas. Então, tá sendo dessa forma, porque não tem rotatividade suficiente pra você manter uma estrutura pra fazer turismo. Ninguém consegue ter uma pousada, porque você não consegue ter uma estrutura mínima, porque você não tem uma regularidade de fluxo de turismo. (Produtor 3)

Sempre, a maioria do povo vem pela colheita. A gente até tenta com nossos clientes... nós temos clientes em 16 estados do Brasil. Todos eles que querem visitar, eu falo vem na colheita, colheita é uma época mais legal. Tudo bonito, é bacana. Pode ter o trem errado que for, mas... é gostoso. (Produtor 3)

Quando analisada somente a atividade cafeicultora, percebe-se que a frequência das transações se relaciona intimamente com o valor estratégico dos ativos. O Produtor 3 se destaca pela consistência das suas transações, devido aos investimentos realizados pelo mesmo na manutenção da qualidade mínima, focando nos clientes de café torrado, ao mesmo tempo em que são buscados cafés excepcionais, a partir de experimentos conduzidos em parceria com os clientes que buscam café *in natura*. Dessa forma, o entrevistado logrou conquistar clientes frequentes, o que torna sustentáveis seus investimentos. Para

tanto, foi essencial o esforço para estabelecer contato com clientes diferenciados, dispostos a remunerar apropriadamente pelo café, o que se deu por meio da participação em feiras nacionais e internacionais, incluindo a apresentação de cafés produzidos na propriedade em competições de preparo de café, nas quais baristas profissionais são avaliados na arte de servir cafés especiais.

Como nós fomos os primeiros a fazer a brincadeira, que eram só quatro marcas de café especial que tinham no país, então fez nome. Então, qualquer lugar que cê vai o barista conhece, vai em todos os eventos, a gente tá lá, a carinha rindo pra todo mundo. Sempre que tem um cara pra competir, tal, a gente prepara um café pro cara competir. (Produtor 3)

Outro ativo estratégico e que garante a frequência das transações para o Produtor 3 é a especificidade locacional. Conforme ressaltado pelo entrevistado, a industrialização do café ainda dentro da fazenda consiste em um diferencial reconhecido pelos clientes. É o chamado *state coffee*, um café de origem controlada que, por isso, recebe melhor remuneração:

Então o cara pega os que são bons e, pra quem é tomador de café, ele tem aquela coisa já do europeu, do americano, de falar assim “eu quero um trem que vem da fazenda, um state”, o cara quer isso. E as outras marcas não conseguem fazer isso. (Produtor 3)

Quando comparados ao Produtor 3, os produtores 1 e 2 apresentam menor independência nas suas transações. O Produtor 1 comercializa seu café por meio de uma cooperativa orgânica localizada em outra região, já que não há outro parceiro local que ofereça vantagens para esse produtor. O Produtor 2, por sua vez, comercializa o café produzido por meio de uma corretora na cidade de Viçosa. Ambos apresentam regularidade na frequência das transações.

A percepção dos cafeicultores sobre a frequência com que se dão as transações, na cafeicultura e no turismo pode ser visualizada no Quadro 3.

Produtor	Transações de Café	Transações de Turismo
Produtor 1	Frequência alta (muitas transações ao longo do ano, com volumes pequenos).	Frequência alta (muitas transações ao longo do ano, com volumes pequenos).
Produtor 2	Frequência média (poucas transações ao longo do ano, com volumes médios).	Frequência média (número considerável de transações ao longo do ano, com volumes pequenos).
Produtor 3	Frequência alta (muitas transações ao longo do ano, com volumes elevados).	Frequência média (número considerável de transações ao longo do ano, com volumes pequenos).

Quadro 3 Percepção da Frequência

Ressalta-se, enfim, que a frequência identificada para as transações de café e de turismo são aquelas percebidas pelos produtores entrevistados, de forma que uma frequência baixa ou média pode representar números absolutos maiores do que outro produtor considera uma frequência baixa. Além disso, que os próprios cafeicultores não possuem registros exatos sobre a quantidade de visitas recebidas e, em alguns casos, da quantidade de café comercializada em cada forma: grãos crus, grãos torrados e grãos torrados e moídos.

4.3 Comportamento dos agentes

Na perspectiva da ECT, considera-se que os empreendedores não possuem acesso a todas as informações disponíveis, apresentando uma racionalidade limitada (WILLIAMSON, 1975). Ao dispor de informações assimétricas, cada agente na cadeia produtiva busca maximizar seus ganhos nas

transações, algumas vezes, em detrimento dos ganhos dos demais agentes. Isso resulta em oportunismo e má adaptação dos agentes ao contexto de mercado.

Para o Produtor 1, notadamente da cafeicultura familiar tradicional, a principal fonte de informação consiste dos agentes de assistência técnica e extensão rural que vão até a propriedade, e no contato estabelecido com o corpo docente e discente da UFV. No entanto, com a participação em projetos de fomento do turismo, esse produtor foi motivado a visitar outras propriedades para trocar experiências, na própria região e também em locais consolidados, como Venda Nova do Imigrante, no Espírito Santo. A participação em eventos pelos cafeicultores dos projetos TBC e Talentos do Brasil Rural também se tornou outra importante fonte de informação gerada a partir da atividade turística:

Eu num saio muito daqui, mas como vem gente de todas as linhas, toda área, sempre tem alguma informação, às vezes a gente vai nalgum encontro, agora, por exemplo, eu fiz o curso pelo SENAR, de condutor de turismo... (Produtor 1)

Já os Produtores 2 e 3 apresentavam maior inserção em eventos e outras vivências fora de Araponga, acessando, de forma mais ampla, informações sobre o mercado de café. No entanto, essa condição não é comum à maioria dos produtores em Araponga, que apresentam acesso à informação semelhante ao relatado pelo Produtor 1.

O Produtor 3, em função de um comportamento naturalmente empreendedor, buscou oportunidades no mercado de cafés fora da região das Matas de Minas, a partir do contato com a Associação Brasileira de Cafés Especiais. Esse contato foi decisivo para o seu acesso à informação de mercado, que exerce um grande diferencial entre este e os demais produtores da região. Pode-se considerar esse produtor como uma exceção à regra que perdura sobre a cafeicultura familiar das Matas de Minas, que quando comparada às regiões do

Sul de Minas e Cerrado Mineiro, ainda conta com poucos representantes entre os produtores de destaque.

Nos casos analisados, foram observadas ações oportunistas na relação entre proprietários e trabalhadores rurais, por meio da barganha pelo preço da mão de obra ofertada, e pelo descumprimento intencional dos acordos firmados, em função de uma negociação posterior mais vantajosa. Já no relacionamento entre proprietários, é latente o temor pelo comportamento oportunista alheio, mesmo que este não tenha sido comprovado pelos entrevistados. Tal fato foi relatado pelo Produtor 3, que, algumas vezes, se propõe a comprar o café de produtores vizinhos, de forma a compor o volume necessário para cumprir a entrega de café demandada pelos seus clientes. Sentindo-se enganados, esses cafeicultores vizinhos muitas vezes preferem vender para outros intermediários, recebendo um valor menor, do que vender para o Produtor 3 por um valor maior. O que parece incoerente, do ponto de vista econômico, é justificado pela desconfiança existente entre os produtores:

Se eu chego perto de um produtor pra comprar o café dele, ele não me vende. Eu posso pagar o preço que for. 'Quê, esse aí vai comprar meu café e vai vender pelo dobro do preço. Vai ganhar dinheiro nas minhas costas'. Mas ele vende [para outro intermediário] mais barato. (Produtor 3)

Quando se abarca a esfera do turismo, o comportamento oportunista é um entrave identificado pelos produtores entrevistados. Conforme relatado pelo Produtor 2, alguns produtores somente manifestam interesse em cooperar para a promoção do turismo em Araponga quando sua atividade principal, a cafeicultura, atravessa um período de crise. Em um contexto positivo do mercado de café, a intenção colaborativa não vigora, o que pode ser percebido pela inexistência de grupos cooperados ou associados no município, como comprovado pelos entrevistados. Ao escolherem agir de forma independente, os

cafeicultores deixam de alcançar os ganhos advindos das redes de cooperação, especialmente aqueles de menor porte.

Juntar aqui alguém pra fazer alguma coisa é igual juntar judeu e palestino: é a coisa mais difícil do mundo! Todo mundo, se você faz alguma coisa, o cara montou uma cooperativa, o cara fala assim: 'Ah, não. Fulano tá entrando pra ganhar dinheiro. Não vou, não.' (Produtor 3)

Eu participo de uma [associação] de Canaã... tão retomando mas tá devagar. Tá engatinhando. Nossa culpa, mesmo... turbulência aí que vivemos nos últimos tempos. (Produtor 2)

Mais expressiva que o oportunismo dos agentes, a má adaptação de muitos produtores à nova realidade inaugurada pelo turismo é claramente percebida. Todos os entrevistados ressaltaram que, apesar do interesse demonstrado por muitos produtores na recepção de turistas, poucos persistiram até alcançar resultados positivos. Dos que insistiram na atividade turística, a grande maioria ainda não se encontra preparada para prestar serviços com o profissionalismo exigido. A população local, por sua vez, não está adaptada à vida em um destino turístico, e ainda que seja reconhecida uma melhora recentemente, carece de maior envolvimento e apropriação do fenômeno que ocorre em Araçuaia.

De acordo com o Produtor 2, mesmo existindo uma pousada que é elogiada pelos locais, quando interrogados por turistas em busca de hospedagem, os autóctones indicam hotéis em cidades vizinhas, por serem mais baratos que a pousada em Araçuaia. Assim, perde-se a oportunidade de que esse visitante permaneça por mais tempo na cidade, dispondo de produtos e serviços que poderiam movimentar a economia local.

O público de Araponga não tá preparado pra receber o turista. Eles são capazes de falar: ‘tem uma pousada lá em cima muito bacana. Mas lá é caro, se cê quiser, volta pra Canaã que lá é barato’. (Produtor 2)

A população num tá treinada a receber turista. Araponga ainda é um local que num aceita muito o forasteiro. [Os autóctones acham] que ele vai lá roubar a mulher dele, quê que esse cara tá vindo aqui tirando onda aqui com esse carrão? (Produtor 3)

Os relatos supracitados demonstram a percepção de alguns dos produtores a respeito da população local, o que os leva ao receio de estabelecer relações mais próximas com outros agentes e, com isso, arriscarem-se a terem problemas. Destarte, é uma tendência natural que os produtores mais capacitados ou, que, possivelmente, compartilhem de um mesmo entendimento sobre a atividade turística, acabem por serem aqueles que participam das iniciativas vinculadas ao Circuito Turístico e a projetos de cunho governamental, justamente por se mostrarem mais ativos, empreendedores e, por conseguinte, mais comprometidos.

4.4 Escolha da estrutura de governança

A fim de compreender como se configura a estrutura de governança segundo cada um dos três cafeicultores entrevistados, é imprescindível identificar quais atividades são organizadas dentro da empresa agrícola, representando uma tendência para a hierarquização dos processos, e quais são destinadas ao mercado (CROOK et al., 2013).

Conforme explicitado na Figura 5 a seguir, a empresa agrícola do Produtor 1, por buscar seu posicionamento no mercado de cafés orgânicos, apresenta alta especificidade de ativos em toda a cadeia de produção. Isso ocorre em função das normas que precisam ser seguidas em todos os estágios

produtivos, a fim de garantir a não contaminação do produto, até o consumidor final. Além disso, as transações relacionadas ao café orgânico apresentam frequência média, pois a produtividade é inferior à verificada na produção convencional, mas ainda assim apresenta certa regularidade em seu volume e qualidade, o que permite a manutenção dessas transações. A etapa de industrialização do café, especificamente, apresenta frequência baixa, pois o produtor opta por torrar uma pequena quantidade do café produzido, para disponibilizar aos visitantes e também no comércio local. Todas as transações relacionadas ao café, tanto *in natura* quando torrado, apresentam incerteza de baixa a média, já que todo o café produzido é demandado pelo mercado. A incerteza média fica a cargo da susceptibilidade da cultura às intempéries, o que pode fazer com que, em alguns anos, ocorra perda de produtividade ou qualidade do produto.

A fim de reduzir a incerteza e a assimetria de informações no mercado, o Produtor 1 opta pela internalização de alguns processos mais críticos, como a produção própria da maior parte dos insumos para a lavoura e do primeiro processamento do café. Parte do processamento e os trâmites de comercialização são conduzidos pela cooperativa de orgânicos, única com quem o produtor mantém relacionamento. Dessa forma, é possível realizar um controle rigoroso do cumprimento das normas estabelecidas para o produto.

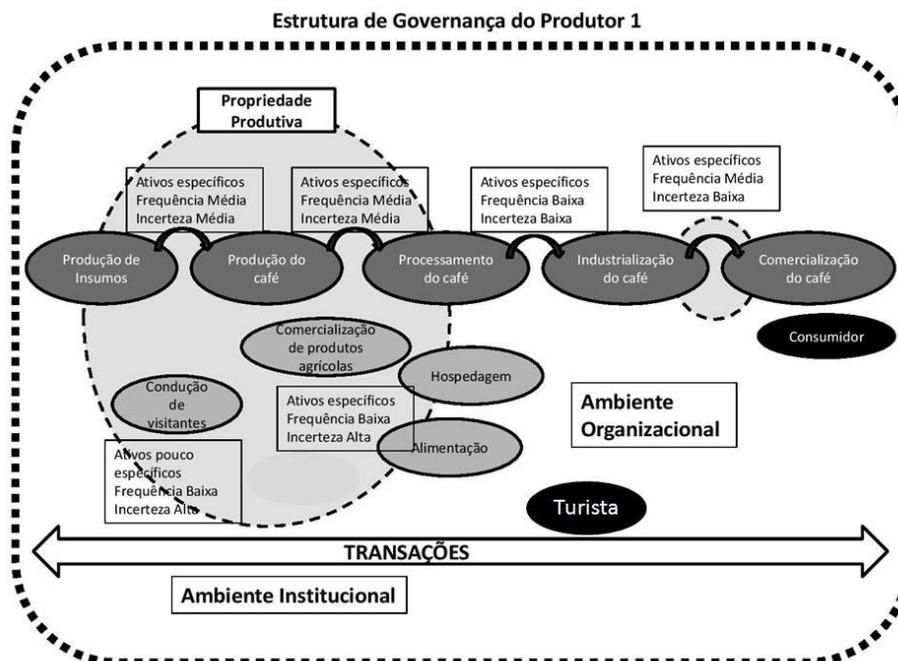


Figura 5 Estrutura de Governança do Produtor 1

Legenda: Dentro da área pontilhada, encontram-se as transações internalizadas total ou parcialmente pelos produtores, demonstrando uma tendência à hierarquização dos processos mais estratégicos.

Além das organizações envolvidas na criação progressiva de valor ao produto, também compõem o ambiente organizacional e, portanto, a estrutura de governança, as empresas rurais vizinhas à propriedade do Produtor 1, com as quais este promove a cooperação em alguns processos, e as entidades de apoio citadas pelo produtor. No ambiente institucional, por sua vez, é imperiosa a participação da certificadora de orgânicos, mas também há normas de conduta estabelecidas entre o produtor e seus parceiros, sejam eles outros produtores, agentes da cadeia produtiva ou entidades de apoio.

Buscou-se representar, na Figura 5, também a influência da atividade turística sobre a estrutura de governança do Produtor 1. Pode-se observar, assim,

que a introdução de transações motivadas pelo turismo permite a utilização alternativa de ativos antes específicos para a cafeicultura, no caso da condução de visitantes no decorrer das etapas do processo produtivo, envolvendo as diversas áreas da propriedade. Dessa forma, ao ser realizada no tempo livre do produtor, a visitação turística contribui para a geração de outra fonte de renda para o produtor, sem exigir ativos específicos. No entanto, isso não é verdadeiro para a hospedagem, alimentação e comercialização de produtos acabados dentro da propriedade, que exigiram o investimento do produtor em ativos especificamente destinados a estas atividades. A hospedagem e a alimentação encontram-se parcialmente internalizados na propriedade, o que significa que existe estrutura capaz de atender ao visitante se desejado, mas na maioria dos casos, tais serviços são oferecidos por outros empreendimentos em Araponga, propriedades vizinhas, ou não são demandados pelos visitantes, quando as visitas são breves.

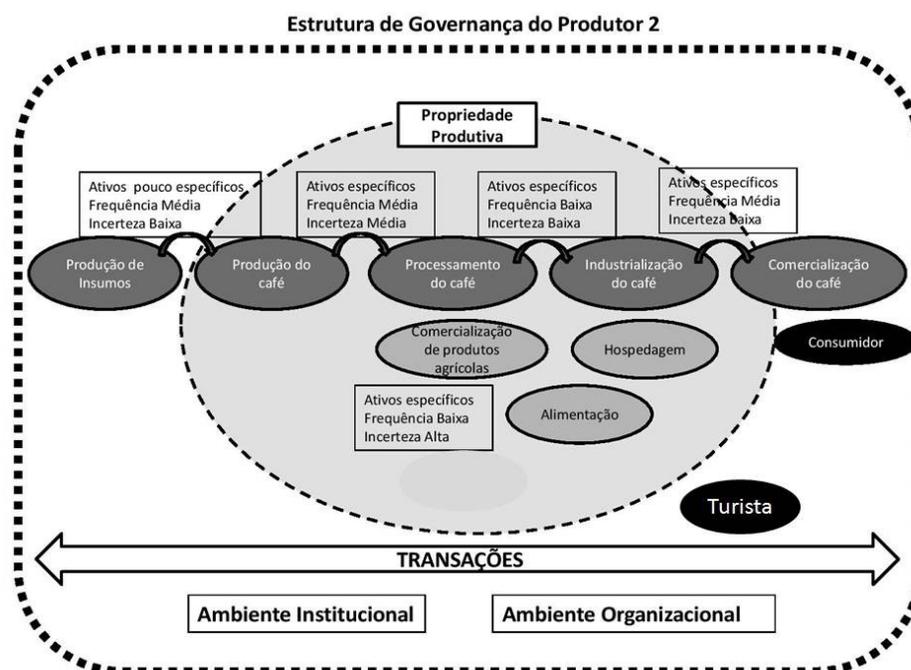


Figura 6 Estrutura de Governança do Produtor 2

Legenda: Dentro da área pontilhada, encontram-se as transações internalizadas total ou parcialmente pelos produtores, demonstrando uma tendência à hierarquização dos processos mais estratégicos.

Diferente do Produtor 1, o negócio do Produtor 2 consiste no café convencional, ou seja, aquele em que é permitida a utilização de defensivos agrícolas e de adubação química usual para a cultura do café. Por isso, a produção de insumos é uma atividade destinada ao mercado, já que é mais interessante para o produtor negociar conforme sua necessidade e preços praticados em cada safra. A produção do Produtor 2 é focada no mercado de cafés especiais, o que faz com que seja necessário observar o rigor dos processos, com foco na qualidade do produto. Para tanto, as atividades relacionadas com a produção, e especialmente a colheita e pós-colheita, são realizados dentro da empresa rural, a fim de proporcionar o controle necessário.

No entanto, como ocorre geralmente na cafeicultura convencional, grande parte da produção é destinada ao mercado de *commodities*, ou seja, cafés de qualidade mediana e sem diferenciação. Dessa forma, a comercialização do café de qualidade mediana é realizada pela cooperativa, conforme a regulação do mercado, sem grande interferência do produtor. Já os cafés considerados especiais são destinados a clientes mais exigentes, com quem o produtor mantém contato direto. Observa-se, assim, que na cafeicultura, o ativo “insumo” apresenta baixa especificidade, enquanto nas demais transações, da produção do café até sua comercialização, há ocorrência de ativos específicos. A frequência dessas transações é média, sendo superior à frequência das transações de café do Produtor 1, mas inferior às transações de café do Produtor 3, conforme será explicitado posteriormente. As transações relacionadas à industrialização do café foram internalizadas na empresa rural, de forma que todo o café comercializado na forma torrada é industrializado ainda na propriedade. Essa transação apresenta alta especificidade de ativos, como os investimentos em equipamentos e o saber-fazer acumulado pelo produtor, e frequência ainda baixa, pois apenas uma pequena parcela do café produzido é industrializado, e a demanda pelo produto final ainda é, também, reduzida.

As transações de café do Produtor 2 apresentam incerteza baixa, pois o negócio apresenta considerável estabilidade, tanto a montante quanto a jusante da cadeia. Ressalta-se, somente, como incerteza média, a produção do café em si, pois essa está sujeita à influência do clima, alheia à ação do produtor.

Quando analisadas as transações de turismo, observa-se que hospedagem, alimentação e comercialização de produtos agrícolas foram totalmente internalizadas na firma, consistindo em um negócio paralelo e independente da produção de café. O Produtor 2 realizou investimentos específicos para estruturar as atividades de recepção turística, de forma que os ativos apresentam alta especificidade e são, ainda, estratégicos para o produtor.

Isso significa que, caso não sejam concluídas as transações de turismo esperadas, pode ocorrer a ociosidade das unidades habitacionais, a perda de produtos perecíveis e mesmo o prejuízo do proprietário pela remuneração de funcionários cujo trabalho tem a demanda reduzida. Pode-se verificar, portanto, que as transações de turismo apresentam alto grau de incerteza, e, na ocasião das entrevistas realizadas, apresentava baixa frequência, sendo esta ainda insuficiente para garantir a rentabilidade do negócio. Ainda assim, o proprietário objetiva persistir na atividade nos próximos anos.

O ambiente institucional e organizacional que cerceia a atividade do Produtor 2 apresenta alta flexibilidade, o que pode ser explicado pela característica do produto convencional e pela possibilidade de interação desse produtor com diferentes agentes a jusante da cadeia, com demandas diversas. Além disso, a empresa rural do Produtor 2 caracteriza-se por uma baixa interação com outras empresas da mesma camada da cadeia produtiva, ou seja, outros cafeicultores. A ausência de práticas mais coletivas desse produtor dentro da localidade reduz a influência dos códigos de conduta impostos pelos pares.

Observa-se, assim, que a estrutura de governança percebida pelo Produtor 2 é, também, híbrida, já que conjuga uma configuração de mercado a montante, e uma configuração parte de mercado e parte hierarquizada, a jusante. A interação do produtor com os agentes do seu ambiente ocorre mais fortemente nos laços verticais, ao longo das camadas da cadeia. Diferente do Produtor 1, os laços horizontais (dentro de uma mesma camada da cadeia) são pouco significativos para as transações realizadas, do ponto de vista do produtor.

Já para o Produtor 3, a estrutura de governança se aproxima em grande medida àquela apresentada pelo Produtor 2, mas com relações mais intensificadas a jusante da cadeia produtiva. O Produtor 3 apresenta interação direta com os clientes de café, relações estas cultivadas no longo prazo e que garantem a frequência alta de suas transações, tanto para o café *in natura*,

quanto para o café torrado. Esse produtor apresenta um envolvimento ainda mais profundo na produção de cafés especiais e exclusivos, de forma que seus ativos desde a produção até a comercialização do café são altamente específicos e estratégicos. Devido à consolidação de uma cartela de clientes fiel e da estrutura de ativos necessários para a produção de café nos padrões necessários, a incerteza do negócio é baixa, sendo um pouco maior apenas na etapa da produção, que sofre influência do clima como um fator fora do controle do produtor. De acordo com o Produtor 3, as condições climáticas da região interferiram em grande medida na característica dos cafés, mas não ocasionaram problemas no volume e qualidade da produção.

Um dos ativos que é alvo de grande preocupação dos Produtores 2 e 3 é a escassez de mão de obra capacitada, principalmente na colheita. Essa preocupação não atinge o Produtor 1, já que a mão de obra utilizada é estritamente familiar, por meio da ação colaborativa entre os produtores vizinhos. Para reduzir a incerteza quanto à mão de obra, o Produtor 3 tem investido na mecanização total das suas lavouras.

Nas transações de turismo, o Produtor 3 relata que o envolvimento com a oferta de hospedagem e alimentação é reduzido, só ocorrendo quando os visitantes chegam à propriedade por motivo de negócios, já realizados ou a realizar. Nesses casos, a alimentação ocorre juntamente com a família do produtor e a hospedagem em instalações existentes na propriedade e que são utilizadas para fins diversos. Assim, os ativos são pouco específicos nesse caso, o que é coerente com a frequência e a incerteza médias que acompanham essas transações.

No tocante à condução de visitantes, para acompanhar o processo produtivo, e à comercialização do próprio café, estas são transações internalizadas na empresa rural e que dependem da dedicação do tempo do

produtor, embora os demais ativos sejam pouco específicos e atendam, também, às transações de café.

Quando comparado aos Produtores 1 e 2, o Produtor 3 apresenta ainda menor inserção no ambiente organizacional, dentro da camada de produtores. No entanto, é aquele que possui maior inserção nas outras camadas, especialmente a jusante da cadeia. Tal configuração faz com que o Produtor 3 goze de grande reconhecimento no mercado externo a Araponga, exercendo a função de agente de ligação entre o mercado externo e os produtores da região das Matas de Minas. Apesar de considerar que seus relacionamentos na mesma camada não interferem as transações de café ou de turismo, esse produtor e sua família apresentam grande engajamento junto às instâncias de governança das Matas de Minas, tendo participado, no passado, da gestão do Circuito Turístico Serras de Minas e de uma associação de café que não obteve sucesso. Assim, presume-se, pela fala do produtor entrevistado, que sua limitada inserção na camada de produtores se justifica pelo resultado negativo (ou ausência de resultados) em tentativas anteriores. A configuração da estrutura de governança, da perspectiva do Produtor 3, coloca-o pouco vulnerável aos ambientes organizacional e institucional do seu entorno. As instituições que mais afetam e coordenam o fluxo do produto são aquelas impostas pela BSCA, uma vez que os relacionamentos cultivados pelo Produtor 3 foram gerados, em sua maioria, da intermediação desse agente. A estrutura de governança do Produtor 3 é representada na Figura 7, a seguir.

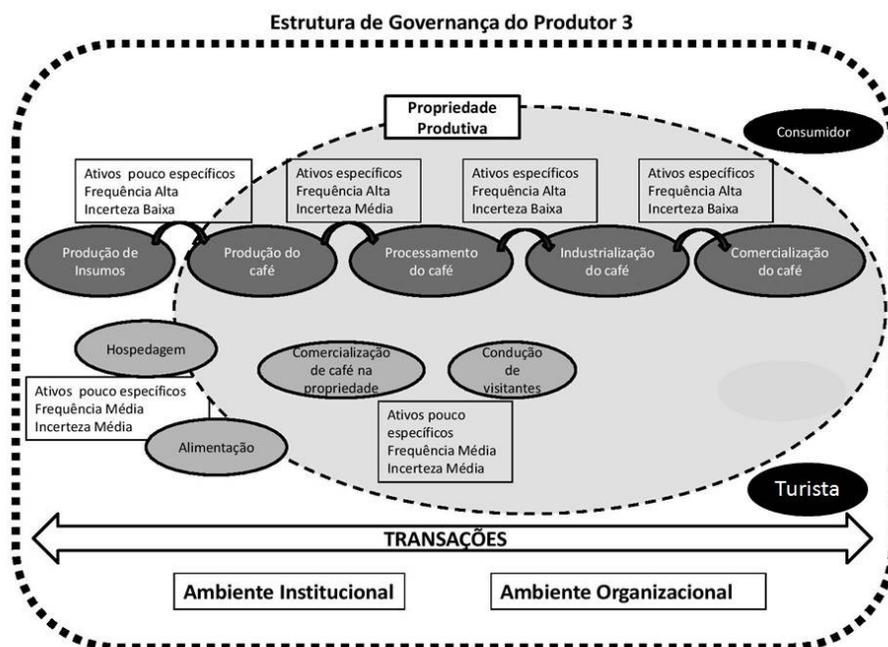


Figura 7 Estrutura de Governança do Produtor 3

Legenda: Dentro da área pontilhada, encontram-se as transações internalizadas total ou parcialmente pelos produtores, demonstrando uma tendência à hierarquização dos processos mais estratégicos.

Pode-se inferir, com base no exposto, que as instituições (MACHADO FILHO et al., 1996) afetam de forma distinta os três produtores, resultando em também distintas estruturas de governança.

Destaca-se que as exigências do consumidor atual, que incluem rastreabilidade, qualidade, responsabilidade socioambiental, entre outros, fazem com que as propriedades que, do ponto de vista da governança de mercado, deveria ser multidivisional e especializada, passe a internalizar alguns processos, como a produção dos seus próprios insumos (caso da cafeicultura orgânica) e da transformação do produto (caso da torrefação de grãos especiais na fazenda, dos

Produtores 2 e 3). Essa mudança caracteriza a hierarquização de processos, o que “encurta” a cadeia produtiva, aproximando produtor e consumidor.

As instituições econômicas (JOSKOW, 1995) governam as determinações do mercado quanto à qualidade, cumprimento de contratos pré-estabelecidos (evidente no caso do Produtor 1), enquanto as instituições políticas se fazem ausentes ou pouco atuantes: interferem de forma muito limitada na governança local, tanto na perspectiva da cafeicultura quanto do turismo.

É preciso considerar, entretanto, que se verifica um processo de mudanças significativas dessas instituições, na medida em que ocorre a capacitação dos produtores para produzir com mais qualidade e também na capacitação para turismo. Os novos conhecimentos assimilados têm o potencial de originar novos códigos de conduta, o que pode representar, futuramente, a reconfiguração das estruturas de governança locais. Tal situação já tem ocorrido em outras regiões produtoras, sendo a Região do Cerrado Mineiro a mais emblemática (ANDRADE et al., 2014).

A baixa coordenação horizontal pode ser explicado pela ausência de cooperativas e associações locais atuantes na governança. Tanto que os três produtores destacados buscam, externamente, um ambiente coordenado onde possam realizar suas transações – cada um por meio de uma associação ou cooperativa adequada às suas condições. Na falta dessa coordenação local, as relações verticais são supervalorizadas, de forma que a governança fica comprometida pelo caráter difuso dos interesses dos empreendimentos de uma mesma “camada”. O TBC foi uma tentativa de estabelecer uma coordenação horizontal que permitisse mais coesão em uma governança híbrida, na esfera do turismo, que transbordasse para a esfera da produção agrícola, mas não atingiu os objetivos em sua completude. A Rota do Café e da Cachaça tem cumprido o papel de coordenação dos produtores envolvidos, mas observa-se que o contato entre esses produtores não é direto, mas intermediado pelo Circuito. Assim,

considera-se que os produtores não manifestam interesse em priorizar ações coletivas que levem à estruturação da governança local, já que os maiores benefícios advêm da sua coordenação vertical individual.

Zylbersztajn (2005) pondera, em se tratando das instituições no agronegócio, que estas podem gerar a coordenação vertical ou horizontal dos agentes. Esta afirmação pode ser verificada nas estruturas de governança dos três produtores apresentados, em que a coordenação horizontal parece ser favorecida pelo caráter familiar do negócio, e a coordenação vertical é fortalecida pela instituição do produto café orgânico e do produto café especial.

Ao invés do tradicional formato sequencial de empresas ao longo da cadeia, como sugerem Lazzarini, Chadad e Cook (2001), as propriedades produtivas internalizam a transformação do produto, passando a atuar no processamento do grão *in natura*, tornando-se independente de intermediários (caso Produtor 3) e também a atuar na industrialização do café (caso dos três produtores).

A “descommoditização” do produto, ou sua diferenciação para atender a padrões de exigência mais estreitos, justifica, por si, a hierarquização de alguns processos, de forma a obter maior controle da produção. Esse processo demonstra uma fortificação dos laços entre produção e consumo.

4.5 Contribuições da estrutura e dinâmica da cadeia produtiva do café de araponga para a atratividade turística

Conforme proposto no segundo objetivo específico, buscou-se verificar de que forma a cafeicultura pode contribuir para incrementar a atratividade turística de Araponga e, conseqüentemente, da região produtora das Matas de Minas. Para tanto, optou-se primeiramente pela identificação dos elementos de atratividade turística apresentados pela cafeicultura.

Os Produtores 1 e 3, que recebem visitantes nas propriedades com maior frequência e há mais tempo, relatam que o manejo das lavouras, principalmente no período de colheita do café, representa um grande atrativo para os visitantes com interesse técnico. Segundo os produtores, é possível conhecer profundamente as técnicas de cultivo empregadas e a etapa de pós-colheita, em que é realizada a secagem e o beneficiamento dos grãos crus. Devido à grande especialização dessas atividades, extremamente distintas daquelas empregadas em outras culturas, é comum que as propriedades funcionem como laboratórios práticos para alunos e professores universitários das carreiras de ciências agrárias. Não raro, os alunos acompanham experimentos conduzidos pelos produtores em parceria com os pesquisadores de universidades e órgãos de pesquisa.

O mesmo período da colheita, que geralmente se concentra entre maio e agosto, também atrai visitantes com interesses distintos para a propriedade do Produtor 3. Esse produtor relata que alguns clientes, com os quais mantém relacionamento pessoal e profissional, costumam acompanhar o processo produtivo, em especial as etapas de pós-colheita. Nessas etapas finais da produção, os compradores têm a oportunidade de fiscalizar os padrões de qualidade e propor experimentos visando produtos diferenciados. Isso leva os clientes visitantes a permanecerem durante vários dias ou a realizarem visitas sequenciais à propriedade, para acompanhar o processo escolhido e provar os cafés resultantes.

As pessoas vêm, ou às vezes já tomaram o nosso café, vem o turista, ou vem o próprio turista que é o turista profissional, o cara que é o dono de uma cafeteria que vem fazer um treinamento aqui no nosso laboratório, treinar barista, aprender como que ele faz colheita de café, como que eu explico pro meu cliente final por que esse café é mais caro, por que tem esse sabor, por que é diferente daquele da cafeteria lá da esquina. Esse aí tem sido mais o

nosso foco do turismo, muito mais do que aquele turismo “olha, eu to passando, quê que tem pra fazer por Araponga? (Produtor 3)

Outro fator de atratividade relacionado à cafeicultura está nos concursos de qualidade realizados por empresas, com a italiana Illy, ou por organizações coletivas, como a BSCA. Os concursos funcionam como eventos de negócios, atraindo profissionais da cadeia produtiva e compradores potenciais, o que dinamiza a comercialização do café ao mesmo tempo em que intensifica o fluxo de visitantes.

Agora, a gente acaba gerando um evento, se você chama de turismo, vão chamá um turismo de negócios, excelente. Pra gente foi assim. É o que há. A gente pode ficar 3, 4 anos sem tá no exterior que seu nome é lembrado. (Produtor 3)

A visita de clientes também é relatada pelos Produtores 1 e 2. No entanto, as visitas possuem um caráter mais fiscalizador das práticas adotadas e de manutenção dos laços comerciais, não sendo tão extensas quanto as relatadas pelo Produtor 3. Ainda assim, os três produtores ressaltam o impacto dessas visitas de compradores sobre a comercialização do café.

O Produtor 1 relatou que outros elementos de atratividade relevantes na sua propriedade são aqueles relacionados à produção orgânica, que além do café, se estende a outros alimentos produzidos. Esses elementos seriam, segundo o produtor, importantes para os visitantes dispostos a vivenciar a experiência da alimentação orgânica, o que inclui tanto compradores (entre os quais ele destaca os compradores japoneses, que exigem o sistema de cultivo natural) quanto apreciadores de café e da vida no campo. Esses últimos caracterizam praticantes de turismo rural (BRASIL, 2010), e representam o perfil dos visitantes trazidos pelo Circuito Turístico por meio da Rota do Café e da Cachaça.

Se programar, aqui a gente tem condições [de oferecer] uma alimentação só natural, pra um dia, dois dias, final de semana. Aqui tem o milho, feijão, mandioca, inhame, o açúcar mascavo, o próprio café, algumas frutas que a gente pode produzir. Seria uma experiência. (Produtor 1)

De acordo com o Produtor 1, a atratividade da sua propriedade se encontra mais no caráter orgânico do que na cafeicultura em si. Dessa forma, o entrevistado vislumbra uma oportunidade de explorar o fluxo turístico de consumidores de produtos naturais e orgânicos. Seu objetivo é estreitar o relacionamento com compradores japoneses de café natural, criando, a partir da venda do café, um canal de comunicação com o consumidor final, a fim de oferecer ao último a vivência na propriedade rural. Observa-se, nessa prática, uma clara complementação entre o agronegócio e a atividade turística, sendo o café o elemento de atratividade principal para a visitação.

A vivência das atividades da cafeicultura orgânica, proporcionada aos visitantes pelo Produtor 1, representa de forma legítima o cotidiano desse produtor, e carrega grande apelo junto ao público direcionado ao agroturismo, conforme definido por Campanhola e Silva (2000). Este turista busca retorno às origens da relação do ser humano com a terra, do modo artesanal de cultivo e contato íntimo com a natureza, e consegue satisfazer suas demandas na experiência proporcionada.

As entrevistas realizadas com os três produtores evidenciaram que a paisagem natural de Araçá, associada à paisagem transformada pelo homem por meio do agronegócio café, representa um forte atrativo para o turismo. Entre os elementos que diferenciam a localidade quanto à paisagem natural, foram citados o ar puro, a beleza cênica proporcionada pelo relevo montanhoso da Serra do Brigadeiro e a movimentação da neblina ao longo do dia. O Produtor 2 comenta a respeito da paisagem:

O visual da cadeia de montanhas é muito lindo, aqui tem uma neblina que fecha tudo, depois abre de novo. Tem dia que ela invade... e tem gente que vem aqui em casa que fica o tempo todo na varanda pra ver isso: que fecha e que abre, que fecha e que abre... e é legal, mesmo, que vem aquela brisa... (Produtor 2)

A paisagem transformada pela cafeicultura é, também, um elemento de atratividade que diferencia a localidade de outros destinos rurais. As propriedades visitadas, assim como a maioria das propriedades na região, dispõem-se como um mosaico de lavouras produtivas e mata nativa, nascentes de rio, quedas de água. O relevo acidentado, que torna mais oneroso e difícil o plantio de mudas e a colheita de café, é responsável por uma composição visual que não se repete em outras regiões cafeicultoras. É possível compreender, assim, que a paisagem da região das Matas de Minas é um ativo estratégico do ponto de vista da atratividade turística.

Porque, quando as pessoas chegam ali [na lavoura], quando cê sai do mato, é como se abrisse uma janela... você vê o mundo. (Produtor 1)

A diversidade apresentada pela paisagem torna possível aos produtores guiarem os visitantes por diferentes percursos, conforme o interesse da visita. De acordo com o Produtor 1, há o entendimento de que é necessário estabelecer trilhas de uso constante e realizar o seu manejo, assunto abordado nos cursos ministrados pelo SENAR Minas para a capacitação dos produtores. No entanto, a multiplicidade de opções de passagem, associada ao profundo conhecimento que os cafeicultores têm de seu território, faz com que as visitas não obedeçam a uma formatação padronizada. O que representa, por um lado, um diferencial positivo, já que uma visita pode nunca ser igual à anterior, mas não deixa de acenar à preocupação de estabelecer limites para o acesso de visitantes a esse território.

Do ponto de vista da experiência turística, a colheita é o período em que há maior interação entre os visitantes e a cultura do café, já que é a oportunidade de participar da produção, colhendo fruto a fruto o café que será transformado até chegar à xícara do consumidor. Tal fato é explicitado pelo Produtor 3:

É um passeiozinho bem básico. Colheita, eles adoram. Que a maioria das pessoas acha que o café já vem torrado. Não tá torrado aqui, no pé? Nunca viu um grão de café. A gente gosta de receber na época da colheita, senão cê tem que ter um poder de abstração muito grande pra conseguir entender. (Produtor 3)

No entanto, o Produtor 2 alude ao momento da florada do café pelo seu potencial de atratividade, que ainda não é explorado na visitação. A flor do café é semelhante ao jasmim, e a florada dura em torno de três dias, até que as flores brancas e perfumadas caiam para dar lugar aos frutos. Pela sua curta duração, a beleza dos cafezais tomados de branco é algo raramente presenciado por aqueles que não residem nas regiões produtoras.

A própria florada do café, são coisas que deviam ser muito melhor aproveitadas no turismo. Muita gente não conhece. Porque quem vivencia uma florada do café a pleno, né... e de andar, seis horas da tarde, apreciando esse odor magnífico que tem... essa é uma coisa inigualável.

Como pode ser inferido a partir dos depoimentos dos cafeicultores entrevistados, o maior grau de atratividade da cafeicultura se concentra justamente no período do ano em que há maior exigência de mão de obra e atenção por parte do produtor. Apesar disso, outras atividades da cadeia produtiva podem ser realizadas dentro da propriedade em qualquer época do ano. É o caso da torra, da classificação e degustação profissional do café.

As atividades citadas, entretanto, exigem ativos dedicados exclusivamente para as mesmas, de forma que nem todos os cafeicultores

consideram viável realizar essas etapas dentro da propriedade. Entre os entrevistados, os cafeicultores 2 e 3 executam a torra do café, que pode ser presenciada pelos visitantes. Já a classificação e degustação profissional do café, seguindo protocolos de avaliação da qualidade da bebida, são realizadas somente pelo Produtor 3, que investiu recursos na criação das estruturas necessárias, como uma sala de prova com equipamentos apropriados. A respeito da degustação do café, o Produtor 3 comenta que:

Faz uma prova de café com eles, uma coisa bem didática, mesmo. Coloca um café rio, um bebida dura, um bebida mole, prova, faço a brincadeira de aromas, pra eles descobrirem qual aroma que é. Então eles assim, conhecem a cadeia toda, desde o pé lá até na xicrinha. (Produtor 3)

Outra atividade relacionada à cafeicultura que é aproveitada pelo Produtor 3 é o serviço de cafeteria. Junto aos equipamentos para a degustação profissional do café, o cafeicultor também adquiriu uma máquina de café expresso, onde prepara bebidas à base de café para os visitantes. Segundo o produtor, essa atividade é altamente atrativa para os turistas brasileiros, pouco acostumados ao serviço correto de cafés de alta qualidade, já que ainda se encontra somente em grandes centros. No entanto, não é atrativo para os turistas internacionais, vindos de locais onde o serviço de cafés especiais é mais acessível ao consumidor comum.

Conforme relatado pelos entrevistados, a localidade em si apresenta grande atratividade em função da cultura do café, desde que a região das Matas de Minas ocupou lugar de destaque no cenário dos cafés especiais do Brasil, e tem atraído a atenção do mercado. Isso tem levado ao aumento do fluxo de turismo de negócios e de saber-fazer.

Corroborando o exposto por Fucks e Souza (2010), os recursos existentes dentro das propriedades, voltados para atender as necessidades da

produção agrícola, foram utilizados por esses produtores como ativos para a promoção do turismo ligado à produção. Também de forma a legitimar o pressuposto de Araújo (2010), Fucks e Souza (2010) e Tulik (2010), o Produtor 3 demonstra a valorização de aspectos tangíveis e intangíveis do patrimônio da cafeicultura. Como pode ser observado na passagem a seguir, a tradição que ultrapassa gerações e o caráter familiar da cafeicultura das Matas de Minas serve de mote para o discurso do produtor, e o saber-fazer e a paixão do cafeicultor de Araponga é um valor acrescido à qualidade do produto:

Então eu falo com eles: quando cês tomarem o café da Zona da Mata, aqui de Araponga, cês vão tá procurando o cítrico, o chocolate, o corpo, tudo mais, mas depois de um dia inteiro que cês passaram aqui, cês podem procurar trabalho duro, procura paixão, procura amor nesse café. Porque se vocês não enxergarem isso, cês são cegos. Aí cê vai ver que o café de Araponga, ele tem outro gosto. (Produtor 3)

Compreende-se que cada localidade e atividade turísticas são passíveis de desenvolver formas próprias de organização, dependendo da natureza do empreendedor e do empreendimento, da paisagem onde está localizado e do segmento de público ao qual se destina (BRASIL, 2010). A maneira como se dá essa organização, que varia conforme os ativos (e mais especificamente, atrativos) e a estrutura de governança eleita para o negócio, colaboram no entendimento dos impactos da recepção de turistas sobre a propriedade rural e a cadeia produtiva do café. Esse tema será tratado na sessão seguinte.

4.6 Impactos do turismo sobre a estrutura e dinâmica da cadeia produtiva do café e possibilidades de agregação de valor

Conforme abordado previamente no referencial teórico, as pequenas e médias empresas rurais, antes colocadas à margem do processo econômico e

isoladas geograficamente (CAVACO, 1996) encontram no turismo uma alternativa de construir uma identidade para seu produto e para seus produtores, à medida que recuperam a autoestima e acessam canais de comunicação capazes de conectá-los com consumidores antes inalcançáveis. Corroborando o pressuposto de Cavaco (1996), ainda que nos casos estudados não seja observada a mobilização coletiva dos recursos, percebe-se a mobilização individual dos mesmos, o que denota o aumento do protagonismo desses atores frente aos seus mercados, fortalecido pela inclusão da atividade turística.

Dessa forma, compreende-se que há a combinação de capacidades antes subutilizadas com a otimização do uso de recursos da cafeicultura, como exemplificam os casos dos produtores entrevistados, que se utilizam das estruturas do café para a atividade turística.

Nos casos estudados, foram identificadas distintas formas de diversificação do agronegócio café, consonantes com aquelas evidenciadas na pesquisa de Barbieri, Mahoney e Butler (2008). Dos seis tipos destacados pelos autores, os produtores entrevistados apresentaram introdução de formas não tradicionais de cultivo (agricultura orgânica, no caso do Produtor 1, e especialização dos processos para obtenção de cafés especiais, para os produtores 2 e 3); empreendimentos de recreação, turismo e hospitalidade (condução de visitantes, alojamentos, refeições e vivências do modo de vida rural, nas três propriedades); a agregação de valor ao café pelo *marketing* direto (comercialização do produto torrado, pelos três produtores, e consolidação de uma marca própria, pelo Produtor 3); e a locação de recursos para hospedagem (eventualmente realizado pelo Produtor 1).

Como previsto por Barbieri (2010), a introdução do turismo nas propriedades rurais atende, primeiramente, a uma intenção econômica e de conquista de mercados, que é evidenciada pelos três produtores entrevistados (acesso a novos clientes, divulgação do produto, melhor preço, independência de

intermediários). No entanto, após empreender no turismo, os proprietários relatam que, além da motivação econômica, outros fatores os incentivam a continuar recebendo visitantes, como o prazer em receber, a valorização da atividade e a possibilidade de permanecer mais tempo dentro da propriedade, o que favorece a manutenção do estilo de vida rural. O fato de a paisagem consistir em um ativo altamente estratégico para o turismo permite inferir que o crescimento da atividade na região pode, também, contribuir para a manutenção dos recursos naturais, do modo de vida rural e da característica familiar da atividade, ameaçada pela dificuldade de acessar alguns mercados e pela escassez de mão de obra.

Quando se reflete sobre a agregação de valor ao café, é possível compreender que o processo que desencadeou a diferenciação do produto apresenta, em sua origem, uma influência trazida pelo turismo técnico e de negócios. Como relatado pelos cafeicultores, a presença de compradores internacionais, com destaque para os enviados da empresa italiana Illy, e a realização de eventos como os concursos de qualidade dos cafés da região caracterizam um fluxo de visitantes com interesses comerciais na melhoria da qualidade do produto. Dessa forma, pode-se afirmar que o turismo de negócios e as missões realizadas por profissionais e organizações da cadeia produtiva do café contribuíram, em grande medida, para a agregação de valor ao café desses produtores. Essa agregação de valor é perceptível pelo aumento dos preços praticados, pela verticalização da produção (quando os produtores passam a internalizar na propriedade o controle de parte da industrialização do seu café e da venda ao consumidor final) e pela certificação das propriedades, que é emblemática no caso do Produtor 1, para o produto orgânico.

No entanto, quando se considera especificamente o agroturismo, perspectiva que motivou as primeiras reflexões deste trabalho, o que fica

evidente é que a agregação de valor ao produto tem sido desencadeadora da visitação turística e não o contrário.

O descoberto nesta investigação reafirma o defendido por Damien e Sobry (2001), de que para as empresas, o turismo proporciona a oportunidade de “melhorar a sua imagem de marca, de comunicar, de demonstrar seu saber-fazer, de motivar seu pessoal, de valorizar o trabalho de homens e mulheres”, mas o fenômeno ainda é recente em Araponga para que sejam definitivas as percepções de um “desenvolvimento econômico local e de meios de integração” (DAMIEN; SOBRY, 2001, p. 69). Apesar do benefício gerado pela descoberta do café de Araponga pelo mercado, que teve efeito multiplicador e pode ser utilizada por todos os produtores interessados, a ação coletiva para valorização da marca e origem, a exemplo do que ocorreu em outras regiões (ANDRADE; MOSS, 2012; LEME et al., 2013), não ocorre na localidade estudada.

É válido ressaltar que, na perspectiva adotada por Andrade et al. (2014), baseada em vários autores, o turismo atraído pela atividade cafeicultora contribui para a ressignificação do meio rural de Araponga, engrandecendo o sentido de identidade dos produtores e de afetividade pelos consumidores que visitam a propriedade produtiva:

Mesmo que seu café seja muito simplesinho, mas se você foi bem tratado, quando o cara toma o seu café ele lembra daquele momento legal que ele passou perto de você, então, ele acha mais gostoso. (Produtor 3)

Na percepção dos produtores entrevistados, o incentivo à visitação motivada pelo agroturismo (entenda-se a vivência não profissional ou com fins comerciais dos recursos da propriedade rural) é positiva para a região, de modo geral. No entanto, quanto interpelados pelo seu desejo de receber visitantes com esse perfil, há distintas formas de avaliar o impacto dessa atividade.

O Produtor 1 considera que todo visitante, qualquer que seja sua motivação ou interesse, pode adicionar valor ao seu negócio, visto que há possibilidades de remuneração complementar pela venda do café e de outros produtos, e da cobrança do tempo dedicado pelo produtor à recepção, quando acordado antecipadamente. O Produtor também ressaltou, em concordância com os Produtores 2 e 3, que toda visita gera o conhecimento do nome da região, aumentando a demanda pelo café e a sua valorização no mercado. O Produtor 1 acrescenta que, mesmo que seja necessário interromper suas atividades da lavoura para receber grupos pequenos, ainda assim ele vislumbra um potencial benefício.

O Produtor 2, por sua vez, considera positivo qualquer fluxo turístico, independente da motivação, mas que o benefício é maior quando há a inclusão de serviços de apoio, como a hospedagem e alimentação dos visitantes dentro do município de Araponga. Tal entendimento é justificado pelos ativos dedicados por esse cafeicultor à construção de um meio de hospedagem e restaurante, que servem a turistas que não têm seu interesse na cafeicultura, mas poderiam ver seus rendimentos aumentados em função do turismo focado no café.

Já o Produtor 3 pondera que, embora reconheça o benefício de todo perfil de visitantes para a construção da imagem de Araponga, não considera economicamente interessante dedicar seu tempo de trabalho à recepção de turistas que não tenham como motivação final a realização de negócios. Quando questionado sobre sua motivação para, ainda assim, receber esse tipo de visitantes, o Produtor 3 relata que, a princípio, o agendamento gera incômodo, principalmente se a quantidade de visitantes for pequena e gerar pouco retorno financeiro imediato. No entanto, quando recebe os visitantes, se sente pessoalmente realizado por compartilhar de momentos de troca de experiências, que vão além do negócio.

A diferença de compreensão do fazer turístico pelos três produtores demonstra que a motivação financeira é imperiosa, mas não é uníssona na definição de receber ou não visitantes, confirmando o que foi previsto por Barbieri e Mahoney (2009). Além disso, é importante ressaltar que o Produtor 1, cuja mão de obra é exclusivamente familiar, diferente dos outros dois produtores entrevistados, considera que o tempo dedicado à recepção de turistas é remunerado suficientemente por meio dos benefícios gerados, o que vai de encontro ao argumentado pelo Produtor 3. Este último acredita que seu tempo dedicado à produção e à comercialização do café lhe rendem mais frutos e, assim, dedicar tempo à recepção de visitantes não comerciais só é justificado por benefícios não econômicos.

Segundo o Produtor 1, o turismo relacionado à produção agrícola, ainda que lentamente, tem promovido melhorias nos relacionamentos entre agentes da cadeia produtiva e, por conseguinte, entre alguns cafeicultores envolvidos no processo. Isso é notável para todas as iniciativas de turismo, e remonta ao projeto TBC e à ação do Circuito Turístico, ainda que não se restrinja a essas ações. A presença de forasteiros contribui, também, para a circulação de informações estratégicas, já que o Produtor 1, assim como a maioria dos cafeicultores familiares da região, raramente se ausenta de propriedade.

Entretanto, o benefício trazido pelo turismo não é necessariamente observado no curto prazo, razão pela qual muitos produtores se desanimam durante o processo de adaptação das suas propriedades e, também, pela qual apenas propriedades mais organizadas e com proprietários mais capacitados e comprometidos foram incluídas na Rota do Café e da Cachaça. Por isso, é válido ressaltar que os dados expostos não são generalizáveis aos demais cafeicultores, mas apontam tendências de comportamento.

Pode-se inferir, assim, que as atividades de cafeicultura e turismo consistem em uma via de mão dupla. A estabilidade da cafeicultura e melhoria

da qualidade geram interesse de compradores e profissionais da cadeia produtiva e a curiosidade de agroturistas, da mesma forma que a recepção desses visitantes aumenta a popularidade do destino turístico e do café, culminando em um círculo virtuoso. Um dado interessante trazido à tona pela Secretaria de Turismo de Araçatuba, entretanto, é que os cafeicultores locais geralmente só manifestam interesse em investir no turismo em épocas de baixa rentabilidade da cafeicultura, buscando uma renda que sustente a queda do valor do café no mercado. Quando o café volta a valorizar, o interesse no turismo se dissipa. Essa característica faz emergir uma preocupação quanto à postura dos demais cafeicultores frente às duas atividades, e pode representar uma das causas para que ações coletivas locais não perdurem à oscilação do mercado.

Visto isso, os próprios cafeicultores compreendem que a atividade turística aliada à cafeicultura deve ter, primeiramente, um caráter focado nas transações do agronegócio, priorizando as relações que geram comercialização direta do produto, como ressalta o Produtor 3:

Minha opinião [é que aqui] deveria ser um turismo de *coffee hunter*. ‘Onde que eu vou na safra pra degustar os cafês, pra sentir e já pra comprar os meus lotes?’ Aquele cara que vem passeando mesmo, é legal, mas, eu num sei. Pra difundir o café, logicamente, é legal, mas eu acho que o que vai gerar realmente grana, é esse tipo de turismo [técnico e de negócios]. (Produtor 3)

Finalmente, Araçatuba e seus produtores ainda carecem de uma definição mais clara da sua identidade turística, para que sejam pontuados os benefícios potenciais e possa-se, objetivamente, avaliar quais os tipos de valor agregáveis ao produto. Os entrevistados assinalam que visitas técnicas, principalmente intermediadas por organizações de apoio à cadeia produtiva, podem indicar um caminho para essa definição. Além disso, a consolidação de cartelas de clientes que buscam a valorização da origem e rastreabilidade do

produto demonstram benefícios mais palpáveis e coerentes com a motivação inicial dos produtores que empreendem no turismo, que é a comercialização do seu café por vias mais diretas e com preços mais competitivos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados alcançados na condução desse trabalho apontaram, em concordância com Barbieri (2010), que os cafeicultores empreendendo no setor de turismo reconhecem na diversificação uma possibilidade de ampliar seus mercados e de garantir a sustentabilidade do agronegócio café, em seus três pilares: econômico (melhoria dos preços praticados), social (ampliação e fortalecimento dos laços entre os pares e com outros atores locais) e ecológico (incentivo à conservação do meio ambiente, já que a paisagem constitui, em si, um dos ativos mais estratégicos). Infere-se, portanto, que, além das evidências relatadas no decorrer deste trabalho, anuncia-se uma mudança de percepção que pode vir a provocar mudanças ainda mais significativas no futuro próximo.

Na tentativa de caracterizar o fazer turístico desses produtores, foi possível compreender que, ainda que a natureza da demanda – negócios, técnico ou industrial – traga, em si, algumas motivações que caracterizam um alargamento de práticas convencionais urbanas para o meio rural (CAVACO, 1996), ocorrem práticas inovadoras que permitem enveredar na discussão de um turismo alternativo. Trocando em miúdos, as relações comerciais estabelecidas ou fortalecidas nas visitas aos cafeicultores carregam um caráter humanizado, adentrando na vida das famílias rurais e constituindo trocas que modificam o olhar do cafeicultor sobre si mesmo e sobre qual o posicionamento que este deseja manter ou conquistar, no mercado e na comunidade.

Considera-se que o presente estudo contribui para o aprofundamento da reflexão sobre os impactos do turismo, em geral, e do agroturismo, em particular, sobre o universo da cafeicultura e as propriedades produtivas. Vislumbra-se, não obstante, que o fenômeno é recente e justifica-se, dessa forma, a condução de novos estudos que permitam comparar a configuração

estrutural e a dinâmica de cadeias produtivas do café em diferentes regiões e realidades locais várias.

Se considerada a definição de agroturismo de Campanhola e Silva (2000), aquela adotada para fins de planejamento (atividades internas à propriedade, gerando ocupação complementar às atividades agrícolas, como parte de um processo de agregação de serviços aos produtos agrícolas), o agroturismo representa, sem dúvida, uma atividade capaz de imprimir modificações na estrutura e dinâmica da produção do café, bem como dos relacionamentos existentes na cadeia produtiva, e agregar valor ao produto, seja ele *in natura* ou acabado, na embalagem ou na xícara.

O grande benefício da introdução do turismo nas propriedades investigadas carrega menos do viés econômico do que o que se poderia supor, representando uma oportunidade para as famílias rurais de acessarem melhores condições de vida e de trabalho, ao “ampliarem-se os níveis de sociabilidade e o espaço de atuação e participação das pessoas envolvidas” (FUCKS; SOUZA, 2010, p. 98). Esses ganhos são percebidos pelos produtores principalmente na abertura de mercados e no contato direto com o consumidor final, que lhes proporciona informações antes inexistentes ou reduzidas. Mesmo que a recepção de turistas não resulte, necessariamente, em uma alternativa de renda significativa para os cafeicultores, a socialização do seu universo de vida e trabalho é, em grande medida, um incentivo para que esses cafeicultores continuem empreendendo no turismo.

Em Araçatuba, o turismo tem contribuído para a ressignificação dos espaços rurais, confirmando a proposta de Brandenburg (2010). O ambiente rural ressignificado, em que as funções social e comercial coexistem, é notável na autoestima e autoconhecimento que crescem entre os cafeicultores que diversificaram seus negócios. E pode-se afirmar, adicionalmente, que a diversificação para empreendimentos não agrícolas, especialmente o turismo,

tem contribuído para a consolidação de uma relação mais justa e transparente entre produtores e consumidores, reduzindo a assimetria de informações e, conseqüentemente, promovendo o encontro entre o meio urbano e o meio rural, tão caro à experiência turística.

A escolha da forma de turismo que se deseja praticar é de extrema importância na definição das estratégias de planejamento, das formas de promoção do destino e do perfil do turista desejado. A pesquisadora, no entanto, orienta-se para uma ponderação. Na localidade estudada, assim como em muitos outros destinos ligados à cafeicultura, ainda não há demanda suficiente para o investimento em ativos específicos para o agroturismo, principalmente se considerado o perfil de turistas que a Rota do Café e da Cachaça buscar acessar, interessados na vivência não profissional da cadeia produtiva e, sim, em um olhar lúdico sobre o trabalho do cafeicultor. Assim, o aproveitamento das instalações do agronegócio para a oferta de atividades não agrícolas é um caminho mais prudente e que possivelmente reduzirá as desesperanças da comunidade rural, que, como é exposto na literatura, muitas vezes aguarda um turista que nunca chega. Essa condição merece atenção redobrada dos planejadores do turismo local, já que a autoestima e a coesão comunitárias dependem da manutenção das esperanças compartilhadas.

É necessário, pois, refletir sobre a natureza de um agroturismo no café: na localidade estudada, as motivações dos turistas se confundem, mas possuem em comum um elemento essencial, que é a descoberta de um “mundo de trabalho”, seus lugares, técnicas, organizações e culturas, como defendido por Damien e Sobry (2001) na caracterização de um turismo industrial. Seguramente, uma abordagem delineada por esse saber-fazer na cafeicultura será de grande utilidade para o entendimento do fenômeno turístico no agronegócio, podendo representar um ensaio para a futura ordenação e identidade do turismo

do café no Brasil, a exemplo das práticas turísticas já emblemáticas em outros países produtores.

REFERÊNCIAS

- AHUJA, G.; SODA, G.; ZAHEER, A. The genesis and dynamics of organizational networks. **Organization Science**, Providence, v. 23, n. 2, p. 434-448, Oct. 2012.
- ALCHIAN, A.; DEMSETZ, H. Production, information costs, and economic organization. **American Economic Review**, Nashville, v. 62, p. 777-795, Dec. 1972.
- ALEJANDRO, V. A.; NORMAN, A. G. **Manual introdutório à análise de redes sociais**: medidas de centralidade. México: UNICET, 2005. 41 p.
- ALENCAR, E. **Pesquisa em turismo**. Lavras: Editora da Universidade Federal de Lavras, 2007. 174 p.
- ALVES FILHO, A. G. et al. Pressupostos da gestão da cadeia de suprimentos: evidências de estudos sobre a indústria automobilística. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 11, n. 3, p. 275-288, set./dez. 2004.
- ANDRADE, H. C. C. et al. Atribuição de sentidos e agregação de valor ao café: insumos para o Turismo Rural em regiões cafeeicultoras. In: CONGRESSO INTERNACIONAL SOBRE TURISMO RURAL E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, 9., 2014, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Escola de Comunicação e Arte, 2014.
- ANDRADE, H. C. C.; MOSS, M. C. B. A cafeicultura familiar e um possível modelo para o desenvolvimento do turismo do café em Minas Gerais. **Revista Brasileira de Ecoturismo**, São Paulo, v. 5, n. 3, p. 512-529, set./dez. 2012.
- ARAÚJO, J. G. F. Potencialidades do turismo no espaço rural: desenvolvimento, conceitos e tipologia. In: SANTOS, E. O.; SOUZA, M. (Ed.). **Teoria e prática do turismo no espaço rural**. Barueri: Manole, 2010. p. 24-32.
- ARAÚJO, M. J. **Fundamentos de agronegócios**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 192 p.
- ARBAGE, A. P. A economia dos custos de transação e o gerenciamento da cadeia de suprimentos: a união de abordagens em busca de um *framework* para a aplicação em sistemas agroindustriais. In: ENCONTRO NACIONAL DA

ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUANDOS EM ADMINISTRAÇÃO, 27., Atibaia, 2003. **Anais...** Atibaia: EnAnpad, 2003. p. 01-15.

ATELJEVIC, I.; DOORNE, S. 'Staying within the fence': lifestyle entrepreneurship in tourism. **Journal of Sustainable Tourism**, Clevedon, v. 8, n. 5, p. 378-392, 2000.

BIALOSKORSKI NETO, S.; MARQUES, P. V. Agroindústria cooperativa: um ensaio sobre crescimento e estrutura de capital. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 5, n. 1, p. 60-68, 1998.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; REYES JÚNIOR, E. O campo de estudo sobre rede de cooperação interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 3, p. 20, maio/jun. 2010.

BARBIERI, C. An importance-performance analysis of the motivations behind agritourism and other farm enterprise developments in Canada. **Journal of Rural and Community Development**, Missouri, v. 5, n. 1-2, p. 01-20, 2010.

BARBIERI, C.; MAHONEY, E.; BUTLER, L. Understanding the nature and extent of farm and ranch diversification in North America. *Rural Sociology*, Knoxville, v. 73, n. 2, p. 205-229, June 2008.

BARBIERI, C.; MAHONEY, E. Why is diversification an attractive farm adjustment strategy? Insights from Texas farmers and ranchers. **Journal of Rural Studies**, New York, v. 25, n. 1, p. 58-66, 2009.

BARBIERI, C.; MSHENGA, P. M. The role of the firm and owner characteristics on the performance of agritourism farms. **Sociologia Ruralis**, Assen, v. 42, n. 2, p. 166-183, Apr. 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979. 229 p.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C. et al. (Ed.). **Handbook de estudos organizacionais**: volume 3. São Paulo: Atlas, 2004. p. 131-185.

BATALHA, M. O. Sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: BATALHA, M. O. (Ed.). **Gestão agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 23-62.

BIALOSKORSKI NETO, S.; MARQUES, P. V. Agroindústria cooperativa: um ensaio sobre crescimento e estrutura de capital. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 5, n. 1, p. 60-68, 1998.

BOWLER, W. H. et al. A functional role for extracellular nucleotides in bone remodelling. **Drug Development Research, New York**, v. 37, p. 181, 1996.

BRANDEMBURG, A. Do rural tradicional ao rural socioambiental. **Ambiente & Sociedade**, Campinas, v. 13, n. 2, p. 417-428, jul./dez. 2010.

BRASIL, M. D. T. **Turismo rural**: orientações básicas. Brasília: Ministério do Turismo, 2010. 72 p.

BRITTO, J. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Ed.). **Economia industrial**: fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002. Cap. 15, p. 345-388.

BUCKLEY, P. J. Tourism: an economic transactions analysis. **Tourism Management**, Guildford, v. 8, n. 3, p. 190-194, Sept. 1987.

CAMPANHOLA, C.; SILVA, J. G. O agroturismo como nova fonte de renda para o pequeno agricultor brasileiro. In: ALMEIDA, J. A.; RIEDL, M. (Ed.). **Turismo rural**: ecologia, lazer e desenvolvimento. Barueri: Manole, 2000. Cap. 7, p. 96-108.

CÂNDIDO, A. **Os parceiros do Rio Bonito**. São Paulo: Duas Cidades, 1975. 336 p.

CAPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L.; GONÇALVES, C. A. Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, Lavras, v. 5, n. 1, p. 01-15, 2011.

CASSIOLATO, J. E.; SZAPIRO, M.; LASTRES, H. M. M. **Caracterização e taxonomias de arranjos e sistemas produtivos locais de micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ, 2004.

CAVACO, C. Turismo rural e desenvolvimento local. In: RODRIGUES, A. A. B. (Ed.). **Turismo e geografia**: reflexões teóricas e enfoque regionais. São Paulo: Hucitec, 1996. p. 163-176.

CHAUVET, V. et al. The contribution of network research to managerial culture and practice. **European Management Journal**, London, v. 29, n. 5, p. 321-334, Oct. 2011.

COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, Washington, v. 4, n. 16, p. 386-405, Nov. 1937.

CROOK, T. R. et al. Organizing around transaction costs: what have we learned and where we go from here? **Academy of Management Perspectives**, Briarcliff Manor, v. 27, n. 1, p. 63-79, Feb. 2013.

DAMIEN, M.-M.; SOBRY, C. **Le tourisme industriel: le tourisme du savoir-faire ?** Paris: L'Harmattan, 2001. 258 p.

DAVIS, J.; GOLDBERG, R. **A concept of agribusiness**. Boston: Harvard University, 1957. 136 p.

DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

ELESBÃO, I. Impactos socioeconômicos do turismo no espaço rural. In: SANTOS, E. O.; SOUZA, M. (Org.). **Teoria e prática do turismo no espaço rural**. Barueri: Manole, 2010. p. 150-166.

ENDRES, A. V. As políticas de turismo no Brasil e os novos arranjos institucionais na Paraíba: o papel das organizações locais. In: PIMENTEL, T. D.; EMMENDOERFER, M. L. et al. (Ed.). **Gestão pública do turismo no Brasil: teorias, metodologias e aplicações**. Caxias do Sul: Educs, 2014. Cap. 4, p. 91-124.

FARINA, E. M. K.; ZYLBERSTAJN, D. **Competitividade e organização das cadeias agroindustriais**. Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura, 1994. 63 p.

FOSS, N. Knowledge-based approaches to the theory of the firm: some critical comments. **Organization Science**, Providence, v. 7, n. 5, p. 470-476, Sept./Oct. 1996.

FUCKS, P. M.; SOUZA, M. Turismo no espaço rural e preservação do patrimônio, da paisagem e da cultura. In: SANTOS, E. O.; SOUZA, M. (Ed.). **Teoria e prática do turismo no espaço rural**. Barueri: Manole, 2010. p. 96-108.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002. 176 p.

GOMES, B. M. A. **Política de regionalização do turismo em Minas Gerais: uma análise sob a ótica dos custos de transação**. 2006. 108 p. (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2006.

GRAMOND, F.; MORETTE, J.; PORTEFAIT, J. P. "L'agritourisme, panorama de la offer." **Le cahiers de l'AFIT**. Paris: AFIT, 1998. 85 p.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, Berlin, v. 16, n. 2, p. 01-19, Mar. 1995.

HAYEK, F. The use of knowledge in society. **American Economic Review**, Nashville, v. 35, p. 519-530, Sept. 1945.

HELMSING, A. H. J.; FONSECA, P. E. La economía política institucional del desarrollo local: dos cuentos de turismo en Brasil. **Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales**, Berlin, v. 37, n. 110, p. 31-57, 2011.

ILBERY, B. W. Farm diversification as an adjustment strategy on the urban fringe of the west Midlands. **Journal of Rural Studies**, New York, v. 7, n. 3, p. 207-218, 1991.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo agropecuário 2006: resultados preliminares**. Brasília: IBGE, 2006. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/2006/>>. Acesso em: 17 out. 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estimativas de população para 1º de julho de 2014**. Brasília: IBGE, 2014. 145 p. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Estimativas_de_Populacao/Estimativas_2014/estimativas_2014_TCU.pdf>. Acesso em: 17 out. 2014.

JANK, M. S.; NASSAR, A. M. Competitividade e globalização. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Ed.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000. p. 137-163.

JONES, C.; HESTERLY, W. S.; BORGATTI, S. P. A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. **Academy of Management Journal**, Champaign, v. 22, n. 4, p. 991-945, Oct. 1997.

JOSKOW, P. L. The new institutional economics: alternative approaches. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, Tübingen, v. 151, n. 1, p. 248-259, Mar. 1995.

KLEIN, B.; CRAWFORD, R. G.; ALCHIAN, A. A. Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. **Journal of Law and Economics**, Chicago, v. 21, n. 2, p. 297-326, Oct. 1978.

KNUPP, M. E. C. G. Análise de políticas públicas de turismo: uma abordagem metodológica baseada em redes sociais. In: PIMENTEL, T. D.; EMMENDOERFER, M. L. et al. (Ed.). **Gestão pública do turismo no Brasil - teorias, metodologias e aplicações**. Caxias do Sul: Educs, 2014. p. 285-316.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. **Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais**. Rio de Janeiro: Sebrae, 2003. 29 p.

LAZZARINI, S. G.; CHADAD, R. R.; COOK, M. L. Integrating supply chain management and network analyses: the study of netchains. **Chain and Network Science**, Columbia, v. 1, n. 1, p. 7-22, 2001.

LEME, P. H. M. V. et al. Pode a história de um aglomerado produtivo revelar a prática da estratégia? Analisando a convergência estratégica no Cerrado Mineiro. In: COLÓQUIO DE REDES, ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO, 4., 2013, Lavras. **Anais...** Lavras: Editora da UFLA, 2013.

LIMIEUX, V.; OUIMET, M. **Análise estrutural das redes sociais**. Lisboa: Instituto Piaget, 2008. 128 p.

LIPOVETSKY, G. **A felicidade paradoxal: ensaio sobre a sociedade de hiperconsumo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2007. 408 p.

LYNN, M.; REINSCH, N. L. Diversification patterns among small businesses. **Journal of Small Business Management**, Morgantown, v. 28, n. 4, p. 60-70, Oct. 1990.

MACHADO FILHO, C. A. P. et al. **Agribusiness europeu**. São Paulo: Pioneira, 1996. 132 p.

- MARTINS, A. L. **História do café**. São Paulo: Contexto, 2008. 316 p.
- MASTERS, J. K.; MILES, G. Predicting the use of external labor arrangements: a test of the transaction costs perspective. **Academy of Management Journal**, Champaign, v. 45, n. 2, p. 431-441, Apr. 2002.
- MCGEHEE, N.; KIM, K. Motivation for agri-tourism entrepreneurship. **Journal of Travel Research**, Thousand Oaks, v. 43, n. 2, p. 161-170, Nov. 2004.
- MELO, E. V.; CARNIELLI, P. **Impactos dos cafés especiais sobre o turismo no Espírito Santo**. Vitória: SEBRAE, 2007. 74 p.
- MENDONÇA, F. M. et al. Condicionantes territoriais para formação, desenvolvimento e estruturação de arranjos produtivos locais: um estudo comparativo em APLs de confecção do Estado de Minas Gerais. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 231-256, jul./set. 2012.
- MINISTÉRIO DO TURISMO. **Projeto talentos do Brasil rural: turismo e agricultura familiar a caminho dos mesmos destinos**. Brasília: Ministério do Turismo, 2010. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas_noticias/20100128-5.html>. Acesso em: 16 nov. 2011.
- MORAES, W. V. de. **Análise do ordenamento dos atrativos de turismo de base comunitária no território da Serra do Brigadeiro-MG**. 2011. 172 p. Tese (Doutorado em Ciência Florestal) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2011.
- NOHRIA, N. Is a network perspective a useful way of studying organizations? In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. (Ed.). **Networks and organizations: structure, form, and action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992. p. 01-22.
- NORTH, D. C. **Custos de transação, instituições e desempenho econômico**. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1994. 38 p.
- PEREIRA, S. P.; BARTHOLO, G. F.; GUIMARÃES, P. T. G. **Cafés especiais: iniciativas brasileiras e tendências de consumo**. Belo Horizonte: EPAMIG, 2004. 80 p.
- PERROW, C. Small-firms networks. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. (Ed.). **Networks and organizations: structure, form and action**. Boston: Harvard Business Scholl Press, 1992. p. 311-347.

PORTER, M. Aglomerados e competição: novas agendas para empresas, governo e instituições. In: PORTER, M. (Ed.). **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. Cap. 7, p. 209-303.

PORTUGUEZ, A. P. **Agroturismo e desenvolvimento regional**. São Paulo: Hucitec, 1999. 2 p.

PORTUGUEZ, A. P. **Turismo e desenvolvimento socioespacial: reflexões sobre a experiência do agroturismo no Estado do Espírito Santo**. 1998. 246 p. Dissertação (Mestrado em Geografia) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

PROVAN, K. G.; HUMAN, S. E. Organizational learning and the role of the network broker in small-firm manufacturing. In: GRANDORI, A. (Ed.). **Interfirm networks: organizational and industrial competitiveness**. London: Routledge, 1999. p. 185-207.

RODRIGUES, A. B. Turismo rural no Brasil: ensaio de uma tipologia. In: RODRIGUES, A.B. (Org.). **Turismo Rural: práticas e perspectivas**. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2003. p. 101-166.

RODRIGUES, A. B.; CAVACO, C. "Agroturismo" e Desenvolvimento Socioespacial - A experiência do Estado do Espírito Santo. In: PORTUGUEZ, A. P. (Ed.). **Consumo e espaço - turismo, lazer e outros temas**. São Paulo: Roca, 2001. Cap. 5, p. 59-78.

SAAB, M. S. B. L. M.; NEVES, M. F.; CLÁUDIO, L. D. G. O desafio da coordenação e seus impactos sobre a competitividade de cadeias e sistemas agroindustriais. **Revista Brasileira de Zootecnia**, Viçosa, v. 38, nesp. p. 412-422, jul. 2009.

SCHLUTER, R. G. **Gastronomia e turismo**. São Paulo: Aleph, 2003. 96 p.

SCHMITZ, H.; NADVI, K. Clustering and industrialization: introduction. **World Development**, Amsterdam, v. 27, n. 9, p. 1503-1514, 1999.

SETH, A.; THOMAS, H. Theories of the firm: implications for strategy research. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 31, n. 2, p. 166-191, Mar. 1994.

SETÚBAL, A. C. B. Agroturismo: uma forma de turismo rural. In: ENCONTRO NACIONAL DE TURISMO COM BASE LOCAL, 1., 1997, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FFLCH, 1997. p. 166-168.

SILVA, E. C.; GUIMARÃES, E. R. **A terceira onda do consumo de café.** Lavras: Centro de Inteligência de Mercado, 2012. 10 p.

SILVA, I. C.; CASTRO, C. C.; ANTONIALLI, L. M. Governança nas aglomerações produtivas: proposição de um modelo teórico de análise da trajetória de formação e desenvolvimento da coordenação. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Taubaté, v. 10, n. 1, p. 183-205, jan./abr. 2014.

SIMON, H. A. **Administrative behavior.** New York: Free Press, 1945. 384 p.

SOBRY, C.; DAMIEN, M.-M. **Le tourisme industriel: le tourisme du savoir-faire.** Paris: Harmattan, 2001. 258 p.

SOUZA, K. R.; BORÉM, R. A. T.; ALVEZ, H. M. R. Turismo rural: alternativa de melhoria para a agricultura familiar do Sul de Minas Gerais. **Revista Brasileira de Agroturismo**, São Paulo, v. 6, n. 5, p. 990-1015, jan. 2014.

SPECIALTY COFFEE ASSOCIATION OF AMERICA. **History.** Califórnia: SCAA, 2013. Disponível em: <<http://scaa.org/?page=history>>. Acesso em: 15 mar. 2014.

SUZIGAN, W.; GARCIA, R.; FURTADO, J. Estruturas de governança em arranjos ou sistemas locais de produção. **Revista Gestão & Produção**, São Carlos, v. 14, n. 2, p. 425-439, maio/ago. 2007.

TALAMINI, E.; FERREIRA, G. M. V. Merging netchain and social network: Introducing the 'social netchain' concept as an analitical framework in the agribusiness sector. **African Journal of Business Management**, Johannesburg, v. 4, n. 13, p. 2981-2993, Oct. 2010.

TESSARI, R. **O que é Agroturismo?** Venda Nova: Agrotur, 1994. 1 A postila.

TULIK, O. Turismo e desenvolvimento no espaço rural: abordagens conceituais e tipologias. In: SANTOS, E. O.; SOUZA, M. (Ed.). **Teoria e prática do turismo no espaço rural.** Barueri: Manole, 2010. p. 01-22.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS. **Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil:** impactos das zonas de livre comércio. Campinas: Ministério do Desenvolvimento, da Indústria e do Comércio Exterior, 2002. 133 p.

WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 36, n. 2, p. 269-296, June 1991.

WILLIAMSON, O. E. **Markets and hierarchies:** analysis and antitrust implications. New York: Free Press, 1975. 286 p.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism.** New York: Free Press, 1985. 450 p.

WILLIAMSON, O. E. Transaction cost economics. In: SCHMALENSEE, R.; WILLIG, R. (Ed.). **Handbook of industrial organization:** volume 1. New York: Free Press, 1989. p. 135-182.

ZENGER, T. R.; HESTERLY, W. S. The disaggregation of corporations: selective intervention, high-powered incentives, and molecular units. **Organization Science**, Providence, v. 8, n. 3, p. 209-222, May/June 1997.

ZYLBERSZTAJN, D. Papel dos contratos na coordenação agro-industrial: um olhar além dos mercados. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 3, p. 385-420, jul./set. 2005.

ZYLBERSZTAJN, D.; FARINA, E. M. **Projeto:** diagnóstico sobre o sistema agroindustrial de cafés especiais e de qualidade superior do estado de Minas Gerais: relatório final. São Paulo: Sebrae, 2001. 158 p.