



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE AGRONOMIA E MEDICINA VETERINÁRIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

MAYRA ROXANA SOLARTE MONTOYA

**ESTRATÉGIAS DA PRODUÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DO
CAFÉ ORGÂNICO NO DEPARTAMENTO DO CAUCA NA
COLÔMBIA**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM AGRONEGÓCIOS
PUBLICAÇÃO: 103/2014**

**Brasília/DF
Março/2014**

MAYRA ROXANA SOLARTE MONTOYA

**ESTRATÉGIAS DA PRODUÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DO CAFÉ ORGÂNICO
NO DEPARTAMENTO DO CAUCA NA COLÔMBIA**

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

Orientador: Prof. Dr. José Márcio Carvalho

**Brasília/DF
Março/2014**

MONTOYA, M. R. Estratégias da produção e comercialização do café orgânico no Departamento do Cauca na Colômbia. Brasília: Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, Universidade de Brasília, 2014, 150 p. Dissertação de Mestrado.

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

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da Universidade de Brasília. Acervo 1015457.

S684e Solarte Montoya, Mayra Roxana.
Estratégias da produção e comercialização do café orgânico no Departamento do Cauca na Colômbia / Mayra Roxana Solarte Montoya. -- 2014. xii, 150 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) - Universidade de Brasília, Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, 2014.

Inclui bibliografia.

Orientação: José Márcio Carvalho.

1. Café - Indústria - Colômbia. 2. Café - Cultivo. 3. Comunidade - Desenvolvimento. I. Carvalho, José Márcio. II. Título.

MAYRA ROXANA SOLARTE MONTOYA

**ESTRATÉGIAS DA PRODUÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DO CAFÉ ORGÂNICO
NO DEPARTAMENTO DO CAUCA NA COLÔMBIA**

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

Aprovada pela seguinte Banca Examinadora:

**Prof. Dr. José Márcio Carvalho – UnB
(ORIENTADOR)**

**Prof. Dr. João Paulo Guimarães Soares – UnB/EMBRAPA
(EXAMINADOR INTERNO)**

**Profa. Dra. Marina Figueiredo Moreira – UnB/Departamento de Administração
(EXAMINADOR EXTERNO)**

Brasília, 31 de março de 2014

Dedico este trabalho aos meus pais, Carlos Alberto e María Eugenia, a minha irmã Daniela, e meu namorado Juan, com carinho.

AGRADECIMENTOS

Especialmente agradeço a Deus, pela oportunidade tão grande de estudar meu mestrado em uma universidade prestigiosa e em um país tão maravilhoso, onde permitiu meu crescimento e evolução pessoal e profissional.

Agradeço a minha família, aos meus pais, Carlos Alberto e María Eugenia, a minha irmã Daniela, pelo incansável e infinito amor e incentivos recebidos, pelo apoio nos momentos difíceis. A meu namorado, Juan, pelo apoio e por estar ao meu lado nos momentos em que mais precisava.

Agradeço ao orientador, professor José Márcio Carvalho, pelos ensinamentos ao longo deste mestrado e pelas orientações sempre acompanhadas de atenção e paciência. Professor, muito obrigada pela confiança.

Agradeço a todos os entrevistados: associações, cooperativas, cafeicultores, técnicos de assistência, representantes das entidades públicas e privadas, pela disponibilidade, confiança e atenção concedidas na aplicação das entrevistas.

Agradeço ao professor, José Fernando Grass da Universidade do Cauca, por suas valiosas contribuições na estruturação dos resultados deste trabalho.

Agradeço ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, pela oportunidade de cursar este mestrado e ter vagas para estrangeiros. A equipe de professores do Programa, que com seus conhecimentos, foram de imenso valor para o desenvolvimento e crescimento de minha vida profissional.

Agradeço o auxílio financeiro fornecido pela CAPES que possibilitou a realização deste mestrado.

E, finalmente, a todos que direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste projeto de vida.

RESUMO

Com o potencial mercado de cafés certificados, surge a necessidade de analisar o comportamento da produção e comercialização da cadeia do café orgânico no Departamento do Cauca, na Colômbia. Neste estudo se pretendeu identificar como os atores da cadeia produtiva do café orgânico no Departamento do Cauca na Colômbia se prepararam, através da certificação, para agregar valor e serem fornecedores de café orgânico. Sob a ótica das estratégias de diferenciação, a pesquisa teve como objetivo geral caracterizar as estratégias de agregação de valor para produção e comercialização do café orgânico no referido Departamento. Para tanto, foi utilizado o método de pesquisa para coleta e análise de dados baseada na técnica *Delphi*, utilizando roteiro de entrevistas durante o período compreendido entre outubro e novembro de 2013. Os resultados foram interpretados com base nas Estratégias de Diferenciação e na Teoria das Trocas Sociais. Com isso, percebeu-se que os dados secundários e principalmente os quinze depoimentos de cafeicultores, associações, cooperativas, representantes de entidades públicas e privadas, e técnicos de assistência que atuam no setor do café orgânico daquele Departamento, tiveram como resultado que a maioria dos produtores deu destaque às rendas econômicas provenientes do preço do café orgânico e dos benefícios ao meio ambiente. Outro fator a ser ressaltado, seriam as relações estabelecidas entre os atores deste estudo, cujas estratégias desenvolvidas apontam para o aumento e fortalecimento da produção, assim como o cooperativismo entre eles, e o fortalecimento da confiança entre os elos da cadeia produtiva, proporcionando novos mercados e mantendo os já existentes. Notou-se, ainda, que a constituição de organizações localizadas no espaço rural para a produção de forma individual e coletiva busca criar um espaço na luta constante para o desenvolvimento regional por meio de produtos tradicionais, agregando valor, renovando seu conhecimento na busca por padrões de concorrência vigentes nos mercados que participam. Assim mesmo, a diferenciação é uma estratégia de vantagem, que pode vir com a distinção do produto, associando-o à qualidade, responsabilidade socioambiental, visando à liderança na indústria por meio da incorporação dos atributos de qualidade. No que tange às conclusões, a produção em pequena escala das regiões produtoras de café orgânico no Departamento do Cauca, especialistas em ocupar nichos de mercado com sua própria mão-de-obra, adotaram estratégias de diferenciação e agregação de valor, alcançando os objetivos das organizações que são utilizadas para produzir e comercializar no exterior, aderindo às legislações internacionais do mercado de produtos orgânicos, além de utilizar estratégias de comercialização com base na teoria das trocas sociais.

Palavras-chaves: estratégias de diferenciação, agregação de valor, café orgânico.

ABSTRACT

With the potential market for certified coffee, it arises the need to analyze the behavior of production and trading of organic coffee chain in the Department of Cauca in Colombia. This study sought to identify how the actors of organic coffee productive chain in the Department of Cauca prepared themselves, through certifications, to add value and become suppliers of organic coffee. From the perspective of differentiation strategies, the research aimed to characterize the strategies of adding value for the production and trading of organic coffee in the referred Department. Therefore, it was employed a research method for data collection and analysis based on the *Delphi* technique, using interview script during the period between October and November of 2013. The results were interpreted based on the Differentiation Strategy and Social Exchanges Theory. Thus, it was perceived that secondary data and especially fifteen statements from coffee growers, associations, cooperatives, representatives of public and private entities, and assistant technicians who work in organic coffee sector in that Department had as results: the majority of the producers gave emphasis to the income from the price of organic coffee and after environmental benefits. Another factor to be highlighted is the relation established among the actors of this study, whose developed strategies point out for the increasing and strengthening of the production as well as cooperative work among them, and confidence strengthening among the links of the productive chain, providing new markets and maintaining the existing ones. It was also noticed that the constitution of organizations located in rural areas for individual and collective production seeks to create an area in constant struggle for regional development through traditional products adding value, renewing knowledge in search of current competition standards in participating markets. Nevertheless, the differentiation is a strategy of advantage, which can arise with the product distinction associating it to quality, social-environmental responsibility, aiming the leadership in the industry through the incorporation of quality criteria. Regarding the conclusions, organic coffee small-scale production of the producing regions in the Department of Cauca, specialized in occupying market niches with its own workforce, adopted strategies of differentiation and adding value, reaching the objectives of the organizations that are used to produce and trade abroad, following the international law for organic product market, besides using strategies of trading based on the theory of social exchanges.

Key words: differentiation strategies, adding value, organic coffee.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Processo de certificação do café orgânico.....	52
Figura 2 - Esquema de Sistema de Controle para a Agricultura Ecológica na Colômbia	54
Figura 3 - Método para responder as questões – problema da pesquisa	55
Figura 4 - Processo do Método <i>Delphi</i> em duas rodadas	59
Figura 5 - Regiões produtoras do café no Departamento do Cauca – Zona de estudo	71

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Café orgânico certificado da Colômbia (2008).	33
Tabela 2 - Avaliações de alguns dos principais cultivos agrícolas do Departamento do Cauca na Colômbia (2011 – 2012).....	66
Tabela 3 - Autores entrevistados na pesquisa como fonte de evidência.....	73
Tabela 4 - Principal atividade ou função da organização, ou do produtor.....	80
Tabela 5 - Número de produtores certificados, tempo de certificação e municípios participantes.....	82
Tabela 6 - Percepções sobre custos de produção do café convencional e orgânico	84
Tabela 7 - Rentabilidade do café orgânico.....	85
Tabela 8 - Restrições na conversão ao café orgânico	86
Tabela 9 - Ordem de prioridade dos elementos de sustentabilidade	87
Tabela 10 - Agências certificadoras com as quais trabalham as organizações	88
Tabela 11 - Maiores obstáculos existentes na obtenção da certificação.....	89
Tabela 12 - Prioridade do café orgânico para a sua organização	90
Tabela 13 - Tendências da organização	92
Tabela 14 - Apoios para o desenvolvimento dos novos modelos de agregação de valor ao café.....	93
Tabela 15 - Relacionamentos mais próximos com os autores da cadeia produtiva do café orgânico.....	94
Tabela 16 - Agências de comercialização.....	95
Tabela 17 - Comercialização: nos mercado interno e externo	97

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tema de análise: produção orgânica	99
Quadro 2 - Tema de análise: estratégias	99
Quadro 3 - Tema de análise: certificação.....	100
Quadro 4 - Tema de análise: normatividade e regulamentações.....	100
Quadro 5 - Tema de análise: comercialização	100

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BPA	BOAS PRÁTICAS AGRÍCOLAS
CAI	CRITÉRIOS DE ACREDITAÇÃO DA IFOAM
CCI	CORPORAÇÃO COLÔMBIA INTERNACIONAL
CE	REGULAMENTO N° 834/2007
CEE	REGULAMENTO N° 2092/91
CENICAFECENTRO NACIONAL DE INVESTIGAÇÕES DE CAFÉ	
CIC	CENTRO DE COMERCIO INTERNACIONAL
CIF	IMPORTAÇÕES
CIPF	CONVÊNIO INTERNACIONAL DE PROTEÇÃO FITOSSANITÁRIA
CUODE	CLASSIFICAÇÃO POR USO O DESTINO ECONÔMICO
DANE	DEPARTAMENTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA
EBI	PADRÕES BÁSICOS DA IFOAM
EMBRAPA	EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA
EUA	ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA
FEDERACAFE	FEDERAÇÃO NACIONAL DE CAFETEIROS DA COLÔMBIA
FOB	EXPORTAÇÕES NÃO TRADICIONAIS
GAP	<i>GOOD AGRICULTURAL PRACTICES</i>
HACCP	<i>HAZARD ANALYSIS AND CRITICAL CONTROL POINTS</i>
ICA	INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUÁRIO
ICER	INFORME DE CONJUNTURA ECONÔMICA
IFOAM	<i>INTERNATIONAL FEDERATION OF ORGANIC AGRICULTURE MOVEMENTS</i>
INVIMA	INSTITUTO NACIONAL DE VIGILÂNCIA DE MEDICAMENTOS E ALIMENTOS
IOAS	SERVIÇO INTERNACIONAL DE ACREDITAÇÃO ORGÂNICA
ITC	<i>INTERNATIONAL TRADE CENTER</i>
JAS	NORMATIVIDADE DA AGRICULTURA NO JAPÃO
MACS	MODELOS AGROEMPRESARIAIS COMPETITIVOS E SUSTENTÁVEIS
MADR	MINISTÉRIO DE AGRICULTURA E DESENVOLVIMENTO RURAL
MAFF	MINISTÉRIO DE AGRICULTURA, FLORESTAÇÃO E PESCA
MAVDT	MINISTÉRIO DE AMBIENTE, VIVENDA E DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL
NOP	PROGRAMA NACIONAL ORGÂNICO
NOS	NORMAS ORGÂNICAS NACIONAIS DOS EUA
OCAS	ÓRGÃO DE CERTIFICAÇÃO ACREDITADO
OCR	ORGANIZAÇÃO DE CERTIFICAÇÃO REGISTRADA
OCS	ORGANIZAÇÃO DE CONTROLE SOCIAL
OFPA	ORGANICS FOODS PRODUCTIONS ACT
OGM	ORGANISMOS GENETICAMENTE MODIFICADOS
OIE	ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE SANIDADE ANIMAL
OMC	ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO COMÉRCIO

OPAC	ORGANISMO PARTICIPATIVO DE AVALIAÇÃO DA CONFORMIDADE
PIB	PRODUTO INTERNO BRUTO
PNAE	PROGRAMA NACIONAL DE AGRICULTURA ECOLÓGICA
RCBS	ENTIDADES CERTIFICADORAS REGISTRADAS (<i>REGISTERED CERTIFYING BODIES</i>)
SIC	SISTEMA DE CONTROLE INTERNO
SIC	SUPERINTENDÊNCIA DE INDÚSTRIA E COMÉRCIO
SISORG	SISTEMA BRASILEIRO DE AVALIAÇÃO DA CONFORMIDADE ORGÂNICA
SPG	SISTEMAS PARTICIPATIVOS DE GARANTIA
UE	UNIÃO EUROPEIA
USDA	<i>UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	Contextualização	19
1.2	Formulação do problema	19
1.3	Objetivo Geral	20
1.4	Objetivos Específicos	20
1.5	Justificativa	20
2	REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1	Conceitos de Estratégia	22
2.1.1	<i>Estratégia de diferenciação</i>	24
2.1.2	<i>Diferenciação de café</i>	27
2.1.3	<i>Teoria das Trocas Sociais (Social Exchange Theory – SET)</i>	28
2.1.4	<i>Relacionamentos interorganizacionais</i>	29
2.1.5	<i>Criação de valor</i>	31
2.2	Definição do café orgânico	32
2.2.1	<i>Produção do café orgânico na Colômbia</i>	32
2.2.2	<i>Produção, Comércio e Consumo de Café Orgânico no Mundo</i>	34
2.3	Certificação orgânica	35
2.3.1	<i>Definição de certificação orgânica</i>	36
2.3.2	<i>Certificação orgânica como fator estratégico na governança das transações no mercado de alimentos</i>	36
2.3.3	<i>A certificação como elemento fundamental de governança das transações</i>	37
2.4	Normas e Regulamentações orgânicas a nível mundial	39
2.4.1	<i>As normas IFOAM e o Sistema de Garantia Orgânica</i>	39
2.4.2	<i>Norma da Comissão do Codex Alimentarius</i>	41
2.4.3	<i>Regulamentação da União Europeia para a agricultura biológica</i>	41
2.4.4	<i>Regulamentação dos Estados Unidos para Produção de Alimentos Orgânicos</i>	43
2.4.5	<i>Regulamentação do Japão para Produtos Agrícolas Orgânicos</i>	44
2.4.6	<i>Regulamentação do Brasil para Produtos Agrícolas Orgânicos</i>	45
2.5	Legislação da produção orgânica na Colômbia	46
2.5.1	<i>Normatividade</i>	47
2.5.2	<i>Certificação Ecológica e Diferenciação</i>	48
3	METODO	55

3.1	Ferramenta Delphi como técnica de pesquisa.....	55
3.1.1	<i>Entrevistas para a técnica Delphi</i>	56
3.1.2	<i>Instrumento de pesquisa</i>	57
3.1.3	<i>Procedimento da técnica Delphi e desenvolvimento do questionário</i>	58
3.1.4	<i>Tratamento, análise e interpretação dos dados da pesquisa Delphi</i>	60
3.2	O estudo de caso como método de pesquisa, para análise qualitativa.....	61
3.3	Departamento do Cauca na Colômbia, uma região produtora de café..	63
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	68
4.1	Regiões cafeeiras do Departamento do Cauca.....	68
4.1.1	<i>Regiões cafeeiras do Departamento estudadas na pesquisa.....</i>	70
4.2	Resultados e discussões das entrevistas com a técnica Delphi	71
4.2.1	<i>Cooperativas entrevistadas na pesquisa</i>	74
4.2.2	<i>Associações entrevistadas na pesquisa</i>	75
4.2.3	<i>Cafeicultores entrevistados na pesquisa</i>	75
4.2.4	<i>Representantes das entidades públicas ou privadas.....</i>	76
4.2.5	<i>Técnicos entrevistados na pesquisa.....</i>	78
4.3	Estratégias de agregação de valor para a produção e comercialização do café orgânico no Departamento do Cauca na Colômbia.....	78
4.3.1	<i>Principal atividade ou função da organização, ou do produtor.</i>	79
4.3.2	<i>Produtores certificados, tempo de certificação e municípios participantes. ...</i>	82
4.3.3	<i>Percepções sobre custos de produção do café convencional e orgânico. ...</i>	83
4.3.4	<i>Rentabilidade do café orgânico.</i>	85
4.3.5	<i>Restrições na conversão ao café orgânico.....</i>	86
4.3.6	<i>Ordem de prioridade dos elementos de sustentabilidade.....</i>	87
4.3.7	<i>Agências certificadoras com as quais trabalham as organizações.....</i>	88
4.3.8	<i>Maiores obstáculos existentes na obtenção da certificação.</i>	89
4.3.9	<i>Percepção da importância do café orgânico para a sua organização.</i>	90
4.3.10	<i>Tendências da organização.....</i>	91
4.3.11	<i>Apoios para o desenvolvimento dos novos modelos de agregação de valor ao café.....</i>	93
4.3.12	<i>Relacionamentos entre os atores da cadeia produtiva do café orgânico.....</i>	94
4.3.13	<i>Agências de comercialização.</i>	95
4.3.14	<i>Comercialização: nos mercados interno e externo.....</i>	96
4.3.15	<i>Estratégias de agregação de valor dos eixos de análise do instrumento de pesquisa.....</i>	98

5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES	102
REFERÊNCIAS.....	105
APÊNDICES	115
Apêndice A – Questionários – Técnica <i>Delphi</i>	115
Apêndice C – Estratégias de produção e comercialização do café orgânico..	126
Apêndice D – Entrevistas como instrumento de pesquisa com a técnica <i>Delphi</i>	128

1 INTRODUÇÃO

O café da Colômbia caracteriza-se por ser uma bebida de xícara limpa, com acidez, corpo meio/alto, e aroma pronunciado e completo. Tais características podem ser obtidas desde que sejam semeadas as espécies e variedades vegetais adequadas para um entorno particular. A maior parte da produção de café na Colômbia é produzida numa zona tropical de altitude com tipos de solos e clima particulares, realizando-se os melhores processos na coleta do grão e na pós-colheita (FEDERACAFE, 2010).

Em relação ao cultivo do café na Colômbia somente cultiva-se a espécie arábica, que produz uma bebida mais suave do que as outras espécies de café. O café arábico colombiano possui grande reputação nos mercados internacionais por ser um produto de alta qualidade, dadas as condições ambientais existentes na Colômbia, bem como o sistema de produção adotado pelas mais de 500.000 famílias de pequenos produtores de café ali existentes. Segundo a Organização Internacional do Café (2013), a Colômbia ocupa a quarta posição entre os principais produtores mundiais de café com 8.500 milhões de sacas para o ano 2012/2013, depois do Brasil (com 50.826 milhões de sacas), Vietnã (com 22.000 milhões de sacas) e Indonésia (com 11.250 milhões de sacas) respectivamente.

Segundo Esguerra (2001), a produção de café orgânico se desenvolveu na Colômbia antes da chamada “Revolução Verde” dos anos sessenta, quando ainda não se fazia uso de fertilizantes químicos e defensivos sintéticos. Outros sinais deste sistema de produção dão-se pelo uso de adubos verdes, mencionados nos antigos manuais de cafeicultura - datados, inicialmente, de 1932 - e outros textos mais antigos sobre café.

Recentemente, a produção de café orgânico aumentou na Colômbia a partir da década 1980. Iniciando-se com pequenos projetos em distintas regiões, onde nenhum destes consolidou-se como a principal fonte de café orgânico de exportação, mas que se converteram na origem para o modelo do tipo de café atualmente remetido aos mercados internacionais. Neste sentido, quase todos os projetos foram iniciados com o apoio de diversas organizações não governamentais (ONGs). As primeiras iniciativas foram nas regiões do Valle, Tolima, Cauca, Sierra Nevada e Cundinamarca (ESGUERRA, 2001).

No Departamento do Cauca, existem atualmente aproximadamente treze organizações entre associações e cooperativas de café orgânico. Dentre estas, a cooperativa CAFICAUCA, iniciou suas atividades em 2005, e atualmente conta com duzentos e oitenta e quatro pequenos produtores certificados de café orgânico em três associações.

O café orgânico, assim como o café especial, também pode ser categorizado como café sustentável. Neste sentido, este tipo de produção requer uma supervisão estrita envolvendo fatores sociais, ambientais e econômicos associados com a produção do mesmo, visando garantir o futuro das pessoas e comunidades que o cultivam. As comunidades envolvidas na produção deste tipo de café têm um compromisso com a proteção do meio ambiente, a conservação da biodiversidade das suas zonas produtivas e a promoção do chamado mercado justo com os países desenvolvidos (FEDERACAFE, 2013).

Para que um café especial seja considerado orgânico, este deve ser certificado por agências certificadoras, cumprindo uma série de padrões internacionais que dependem das condições de cada uma das certificadoras. Tais agências são entidades independentes, geralmente estabelecidas em países de alto consumo de café, que desenvolvem seus próprios programas de verificação e cumprimento de padrões. Os cafés sustentáveis incorporam processos de certificação e a observação do cumprimento de códigos de conduta (FEDERACAFE, 2011). Entre as agências certificadoras, as principais são: Biotrópico, Corporação Colômbia Internacional, CERES, BCS OKO Garantie e Ecocert.

Segundo Farfán e Sánchez (2007), a cafeicultura orgânica é uma forma de produzir café de alta qualidade protegendo os recursos naturais. A saúde e a preocupação com o meio ambiente são alguns dos principais fatores que motivam os cafeicultores e consumidores a produzir e comprar produtos orgânicos. No entanto, faz-se importante destacar a questão dos fatores econômicos, o que gera a obtenção de melhor preço pelo café produzido por parte dos cafeicultores.

Nesse sentido, o presente estudo buscou analisar o comportamento da produção e comercialização da cadeia do café orgânico no Departamento do Cauca na Colômbia, observando as estratégias de agregação de valor.

1.1 Contextualização

Muitos países da América Latina estão recorrendo à cafeicultura orgânica para atender segmentos específicos de mercado. Neste sentido, os produtores, em condições iguais de preços entre o café dos tipos convencional e orgânico, podem preferir o sistema orgânico de produção, tendo em vista o baixo impacto ambiental, o bem estar que poder trazer as famílias produtoras e a redução nos custos de produção. Além disso, a busca de novos nichos de mercado de melhor remuneração também tem sido uma ação constante entre os cafeicultores. A Colômbia tem seu destaque com uma nação pioneira no que tange ao controle e diferenciação de seu café dos demais cafés de outras origens (MARIN e SOTO, 2002).

A produção de café orgânico surge como proposta alternativa e envolve não somente o cuidado, a colheita e a entrega do café em fruta, mas também os processos de organização, que devem atender alguns desafios tais como a capacitação para o planejamento e o manejo da fazenda, além da obtenção da certificação, uma vez que o produto é destinado principalmente ao mercado externo.

1.2 Formulação do problema

A produção e comercialização do café orgânico no Departamento do Cauca na Colômbia surgem como alternativa pelas necessidades dos cafeicultores em aumentar sua renda, agregando valor ao café em suas próprias fazendas. Este pode ser vendido por um melhor preço em mercados nacionais e internacionais. Assim, faz-se importante observar quais estratégias de agregação de valor para a produção e comercialização deste tipo de café especial e sustentável estão sendo adotadas.

A presente pesquisa envolveu discussões sobre as estratégias de produção e comercialização do café orgânico. Nesta perspectiva, a hipótese que o estudo pretendeu testar foi como os atores da cadeia produtiva do café orgânico no Departamento do Cauca na Colômbia, se prepararam através da certificação para agregar valor e serem fornecedores de café orgânico.

1.3 Objetivo Geral

Caracterizar as estratégias de agregação de valor para produção e comercialização do café orgânico no Departamento do Cauca na Colômbia.

1.4 Objetivos Específicos

- Identificar os diferentes atores que participam da produção, transformação e comercialização do café orgânico no Departamento do Cauca;
- Identificar como se dá a agregação de valor na cadeia de produção e comercialização do café orgânico;
- Reconhecer as estratégias que estão estimulando a produção e o processamento do café orgânico no Departamento do Cauca;
- Identificar as estratégias de comercialização do café orgânico no Departamento do Cauca.

1.5 Justificativa

As normas de produção do café orgânico proíbem o uso de insumos químicos de síntese em todas as etapas do processo de produção e comercialização do produto, ou seja, desde a fazenda até o destino final. O produto deve ser certificado por organizações independentes no caso da legislação colombiana (FEDERACAFE, 2005).

O estudo das estratégias da produção e comercialização de uns dos produtos com maior demanda nos mercados internacionais (o café) é de grande importância para os agricultores, e pode ser considerado como um dos elos mais importantes na economia daquele país. Neste sentido, o presente estudo, além das contribuições acadêmicas na temática da teoria das estratégias de diferenciação, além de ajudar a subsidiar políticas públicas que apoiem o desenvolvimento do segmento da cafeicultura orgânica.

Sabendo que o café orgânico procedente do Departamento do Cauca na Colômbia, tem grande influencia no mercado internacional, caracterizando-se segundo FEDERACAFE (2012), particularmente com o sabor doce, característico do “café do Cauca: um café de fragrância e aroma muito fortes e caramelados, que na xícara apresenta acidez alta, corpo meio, impressão global balanceada, limpa, suave com algumas notas doces e florais”. A produção familiar ali existente, praticada em pequena escala, deve estar associada à tradição, à natureza, ao artesanal, ao local - um conjunto de valores que atualmente são premiados pelo mercado consumidor de cafés especiais (CAMPOS e VALENTE, 2010).

O café orgânico é uma importante alternativa de renda dos cafeicultores no referido Departamento. Além do café existente na região do Cauca, a economia daquele Departamento também tem por base a produção agrícola e pecuária, a exploração florestal, a atividade pesqueira e o comércio. Entre os principais cultivos, tem-se: cana de açúcar, rapadura, milho tradicional, arroz, banana da terra, sisal, mandioca e batata. Mas, o café é uma cultura de exportação capaz de trazer recursos econômicos para a região, fortalecendo-se cada vez mais nas suas organizações produtivas.

Nas áreas onde se promovem os projetos orgânicos no Departamento do Cauca na Colômbia, caracterizam-se os cultivos tradicionais, em sombra. Existem comunidades que tradicionalmente não fazem uso de agroquímicos, utilizando-se de sistemas internos de controle com facilidade, com a predominância de mão de obra familiar. Para os cafeicultores, o café orgânico pode ser uma alternativa de produção sustentável, o que pode acarretar a venda deste por melhores preços no mercado em geral.

Para os consumidores, vários benefícios podem ser gerados como um produto que agride menos o meio ambiente, e que é potencialmente mais saudável. Estas são algumas das razões que ajudam a motivar os consumidores na compra do café orgânico.

Sabendo que o café colombiano possui um mercado importante a nível mundial, sendo um nicho de mercado especial, e ainda, que existem comunidades familiares camponesas dedicadas somente ao cultivo deste produto, faz-se importante mencionar que estes são motivos para o estudo das estratégias que existem tanto na produção quanto na comercialização do café orgânico no Departamento do Cauca na Colômbia.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo compõe-se principalmente de uma revisão sobre os seguintes temas: discussões sobre conceitos de estratégia, estratégias de diferenciação, diferenciação de café, produção e consumo de produtos orgânicos, produção do café orgânico na Colômbia, e a certificação do café orgânico nas unidades produtivas na Colômbia.

2.1 Conceitos de Estratégia

Com o passar das décadas, conceitos e usos de estratégia tem modificado, os processos para desenvolver estratégias passaram por muitas modificações e algumas empresas até abandonaram o processo formal por completo. Apesar de tudo, uma empresa procura se diferenciar das demais através da estratégia e da gestão.

Segundo Porter (1996), a raiz dos problemas de uma organização está relacionada à dificuldade em distinguir as relações que existem entre eficácia operacional e estratégia. A busca por produtividade, qualidade e velocidade gerou um grande número de ferramentas e técnicas gerenciais importantes: gerenciamento com qualidade total, avaliação de desempenho, competição baseada em tempo, terceirização, parceiras, reengenharia, mudança gerencial. Embora as melhorias operacionais resultantes tenham sido sempre drásticas, muitas empresas ficaram frustradas com sua incapacidade de traduzir esses ganhos em lucratividade sustentada.

Porter (1996), conclui, na sua própria definição de estratégia, que se trata de um ajuste entre as atividades de uma empresa. O sucesso de uma estratégia depende de se fazer bem várias coisas – e não apenas algumas – e da integração entre elas. Se não houver ajuste entre as atividades, não há estratégia diferenciada e desta maneira poderá se configurar uma situação de pouca sustentabilidade. É frequente a situação em que a gerência se volta para a tarefa mais simples de supervisionar os departamentos independentes, buscando a eficiência operacional e negligenciando cuidados maiores para com a estratégia.

Portanto, estratégia é uma disciplina básica em escolas de negócios. A maior parte das empresas de grande porte dispõe de unidades de planejamento estratégico internas, onde algumas das empresas que não tem esta competência internalizada podem contratar consultorias externas para ajudar a conduzir o processo.

O autor Porter (2004), descreve a estratégia competitiva como as ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas – Rivalidade entre as empresas existentes, ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores, ameaça de produtos ou serviços substitutos – e assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa. Para o autor, a meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra essas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor, embora o conjunto daquelas forças possa estar exageradamente aparente para todos os concorrentes, a chave para o desenvolvimento de uma estratégia é pesquisar em maior profundidade e analisar as fontes de cada força.

Segundo Porter (2004), ao enfrentar as cinco forças competitivas, as três abordagens estratégicas genéricas existem para superar as outras empresas em uma indústria, assim as estratégias genéricas são métodos para superar os concorrentes em uma indústria.

Entretanto, existem três estratégias genéricas que podem ser usadas isoladamente ou de forma combinada: liderança em custo, em diferenciação e de enfoque. Aquelas estratégias genéricas são internamente consistentes para criar essa posição defensável em longo prazo e superar os concorrentes em uma indústria.

A liderança em custo torna como tema central o custo baixo em relação aos concorrentes, embora a qualidade, a assistência e outras áreas não possam ser ignoradas, além disso, para o autor, uma posição de baixo custo, em geral, coloca a empresa em uma posição favorável em relação aos produtos substitutos de seus concorrentes na indústria e protege a empresa contra todas as cinco forças competitivas. A liderança em diferenciação é a segunda estratégia genérica que visa diferenciar o produto o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria, além de proporcionar isolamento

contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca como também a menor sensibilidade ao preço. A liderança de enfoque, como última estratégia genérica é focar um determinado grupo comprador, um segmento de linha de produtos, ou um mercado geográfico, assim, toda estratégia de enfoque visa atender a um alvo determinado – apenas um segmento em particular – enquanto as estratégias de liderança em custo e as estratégias de diferenciação atingem seus objetivos no âmbito de toda a indústria (PORTER, 2004).

Como destacam Greenwald e Kahn (2006), durante pelo menos meio século, estratégia tem sido uma das principais preocupações gerenciais. As decisões estratégicas são aquelas cujos resultados dependem das ações e reações de outras entidades econômicas e as decisões táticas são as que podem ser tomadas em isolamento e que dependem, em grande parte, de uma implementação competente. Assim, entender essa diferença é a chave para o desenvolvimento de uma estratégia eficaz. Para os autores, a formulação das estratégias é o cerne do sucesso nos negócios, além de que é uma tarefa que pode ser bastante desafiadora, onde um dos recursos mais valiosos de qualquer negócio é a atenção da gerencia, especialmente da alta administração para os assuntos considerados estratégicos.

2.1.1 Estratégia de diferenciação

Como indica seu nome, a estratégia de diferenciação consiste em criar diferenças na oferta de produtos ou serviços da firma através da criação de alguma característica ou atributo que é percebido como único e valorado pelos consumidores com respeito ao setor de atividade (PORTER, 1986). As empresas de nichos presumivelmente conhecem as necessidades de seus consumidores, os quais estão dispostos a pagar um preço maior (KOTLER, 1998).

No mercado, existem grupos de consumidores com expectativas nos produtos para satisfazer suas necessidades de consumo. Segundo KOTLER *et al.* (2002): “um nicho é um grupo de clientes definido mais estritamente, que busca um *mix* distintivo de benefícios, os profissionais de marketing geralmente identificam nichos dividindo um segmento em subsegmento, onde [...] os segmentos são grandes e

atraem vários concorrentes, enquanto os nichos são bem pequenos e podem atrair poucos rivais”.

Portanto, além de existir os nichos de mercado, a indústria tem estratégias para cumprir com os requerimentos dos consumidores destes segmentos. As estratégias de diferenciação são desenvolvidas para os clientes com necessidades sofisticadas. Para os autores Dias *et al.* (2003), as mais importantes avaliações de instrumento para o tipo de estratégia de diferenciação são: desenvolver novos produtos, serviços ao cliente, inovar processos de manufatura, identificação de marca, atender mercados geográficos específicos, produzir para o mercado de preço alto, investir em propaganda e na imagem dentro do setor

Assim, para o autor Porter (2004), aquela estratégia genérica de diferenciação, dentro dos recursos e habilidades em geral requeridos, encontra-se a grande habilidade de marketing, engenharia do produto, tino criativo, grande capacidade em pesquisa básica, reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia, longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidades trazidas de outros negócios e a forte cooperação dos canais, além dos requisitos organizacionais comuns na estratégia de diferenciação, como a forte coordenação entre funções em desenvolvimento do produto e marketing, avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas, e o ambiente ameno para atrair mão-de-obra altamente qualificada, cientistas ou personas criativas.

Além das características da estratégia de diferenciação, também existem riscos naquela, para o autor Porter (2004), a diferenciação também acarreta uma série de riscos, entre os quais se encontram que o diferencial de custos entre os concorrentes de baixo custo e a empresa diferenciada torna-se muito grande para que a diferenciação consiga manter a lealdade à marca, então os compradores sacrificam algumas características da empresa diferenciada em troca de grandes economias de custos, além de outros riscos.

A diferenciação pode ser entendida como uma estratégia da firma visando à liderança na indústria por meio da incorporação de um atributo de qualidade ao bem ou serviço para seus clientes. Ao introduzir ou ressaltar a presença de atributos desejáveis pelos consumidores, uma maior fidelidade é criada, possibilitando o ingresso da firma em nichos de mercados mais rentáveis e mais atrativos (SAES e SPERS, 2006).

Assim, pode-se dizer que quem opta por uma estratégia de nicho, precisa ter domínio sobre o mercado onde estará atuando e sobre o produto que irá oferecer, mais do que isso, precisa de alguma forma levantar as barreiras à entrada de outros concorrentes (HOFF *et al.*, 2006).

Para Schiller (2008), o conceito de nicho corresponde a um conjunto territorializado, aberto ao exterior, sobre o ambiente tecnológico e de mercado, que integra e dirige o conhecimento, as regras, as normas, e os valores. O nicho é relacionado a um sistema de produção localizado compreendendo empresas, centros de ensino e pesquisa, instituições de financiamento, e associações profissionais que dispõem de uma interdependência na formulação das estratégias.

As estratégias de nicho advêm da evolução do conceito de marketing, implicando uma cada vez maior individualização da oferta que, em muitos casos, tem ainda de passar por uma microsegmentação que não sendo ainda o desígnio último, representa um compromisso. Mas esta estratégia está também relacionada e é, em parte, consequência de uma concorrência cada vez mais forte, mais agressiva e mais global (NUNES e CAVIQUE, 2008).

Os autores Nunes e Cavique (2008) afirmam: “a estratégia de nicho é uma resposta à liderança, pela criação de uma capacidade e eficácia competitivas num mercado muito restrito e com grande homogeneidade de clientela e consumidor”.

A diferenciação é uma estratégia que a empresa usa de modo a obter vantagens através da valorização do seu produto ou serviço. A vantagem pode vir com a distinção do produto associando-o a qualidade, a responsabilidade social e ambiental entre outras. Dessa forma a empresa entra em outra posição no mercado, deslocando-se de um mercado de *commodities* para um nicho de mercado onde a concorrência é menor e a valorização do produto é maior (ALMEIDA, 2009).

Os autores Nunes *et al.* (2013) consideram que na estrutura da indústria os gerentes devem explorar as características do mercado, a fim de criar um poder de mercado impedindo a ação das forças competitivas. Portanto, a estratégia competitiva busca uma posição competitiva favorável em uma indústria onde a ocorre a concorrência. Nesse sentido, a diferenciação de produtos não impede a exclusão de produtores que não tenham sido capaz de manter a competitividade em

termos de maior produtividade e preços mais baixos. Embora a competitividade de uma empresa no curto prazo pode estar ligada à relação preço-desempenho, em longo prazo, haverá uma convergência de padrões similares de custo e qualidade do produto, o que implica que o aumento das barreiras à concorrência seria menos importante como fonte de vantagens diferenciadas.

Como resultado das definições dos diferentes autores e localizando o trabalho de pesquisa, as estratégias através da criação de atributos diferenciados de matérias-primas e produtos, começaram a ser propostos como uma forma de capturar valor na cadeia de produção e comercialização, os produtores começaram a preocupar-se pelos preços não competitivos dos produtos não diferenciados e procuraram a agregação de valor dos mesmos para gerar maior renda. As tendências na demanda dos consumidores geralmente nos países desenvolvidos tornou-se sensível às questões de qualidade, sustentabilidade ambiental e social, e segurança alimentar.

Assim, os produtos que pouco mais de uma década atrás, não tinham qualquer diferenciação agora fazem parte de um mercado sofisticado, com vários atributos no caso do café orgânico. A melhoria dos cuidados na colheita, seleção, secagem e beneficiamento, além da certificação, como investimentos necessários para acrescentar a diferenciação, podem tornar-se produtos padronizados mais uma vez (NUNES *et al.*, 2013).

2.1.2 Diferenciação de café

Segundo Almeida (2009), a diferenciação do café pode ocorrer em várias etapas da produção, vindo desde a escolha da espécie e variedade do café, a região onde vai haver o plantio, passando pelas etapas de colheita, processamento, embalagens e em certos casos indo até o consumidor final, ou seja, até a xícara. De acordo com os autores Saes *et al.* (2003), no caso do café, o segmento de produtos especiais representa cerca de 12% do mercado internacional, com possibilidades de diferenciação que vão além da qualidade final da bebida.

A principal estratégia concorrencial entre as empresas é de diferenciação, segmentando o mercado e procurando abastecê-lo com um produto de

qualidades que lhes são peculiares. O fenômeno tem mão dupla, pois os consumidores, aos poucos, também estão redescobrendo as qualidades sensoriais de um café especial chamado café *gourmet* (VEGRO, 1997).

Buscar nichos específicos de mercado, entretanto, depende de ações de firmas individuais ou de grupos estratégicos. No caso de produtores rurais, estratégias adotadas por grupos estratégicos são mais facilmente implementadas devido aos ganhos de escala e escopo (SAES; SPERS, 2006). Os cafeicultores estão aptos para ocupar nichos de mercado e melhorar as rendas obtidas pela geração de agregação de valor a sua produção primária.

Para Almeida (2009) é importante notar que a estratégia de diferenciação pode ser usada por produtores em diferentes escalas, desde um pequeno produtor até uma grande empresa produtora. Almeida (2009) afirma: “em relação a custos para certificação, o que deve ou não ser feito na produção para determinada certificadora, ou mesmo escolher qual será a certificação que o produtor deve escolher, a depender de como ele quer que seu produto seja apresentado no mercado”.

2.1.3 Teoria das Trocas Sociais (Social Exchange Theory – SET)

A Teoria das Trocas Sociais (Social Exchange Theory – SET) está fundamentada nas interações de troca entre duas partes que podem assumir uma dimensão econômica ou social. Assim, a troca econômica é realizada com base em um contrato onde se estabelece e estipula o que será trocado entre as partes e a troca social, envolve a oferta de favores que criam futuras obrigações não especificadas, deixando a retribuição a cargo daquele que deverá retribuir. Portanto, a confiança mútua entre as partes geram obrigações não especificadas entre os envolvidos (Blau, 1964), onde satisfazem um conjunto de condições ao se associar em um processo dinâmico. Existe um ganho mútuo pela motivação do objetivo específico, como por exemplo, a produção de produtos diferenciados.

Em relação ao impacto do gerenciamento de reclamações na confiança e na lealdade do consumidor, os autores Santos e Rossi (2002), afirmam que a partir dos resultados de vários estudos, propõe-se que a satisfação pós-reclamação influenciará positivamente a lealdade do consumidor com o fornecedor de serviços e

que a lógica deste relacionamento, parece estar baseada na teoria das transações sociais, que sugere que as partes envolvidas em uma troca estão motivadas a retribuir o tratamento e os benefícios obtidos nesta troca.

Quanto às reclamações dos consumidores às empresas, estudos propõem que a satisfação pós-reclamação influencia positivamente a lealdade dos clientes como afirmam os autores Dube e Maute (1998), onde este fato, segundo Kunkel *et al.* (2011), pode ser explicado pela teoria das transações sociais, que sugere que as partes envolvidas em uma transação retribuem aos benefícios obtidos na troca, desta maneira os reclamantes poderão retribuir por meio da repetição da compra aos esforços da empresa para restaurar sua satisfação.

Por outro lado, quando o resultado é menor do que o esperado, existe uma tendência a sair da relação e quando a divisão dos ganhos não é legitimada pelo poder da outra parte, a parte mais fraca pode sentir injustiçada e desistir da relação (MIGUEL, 2012).

2.1.4 Relacionamentos interorganizacionais

O tema dos relacionamentos interorganizacionais é interessante no sentido de que aquelas estabelecem políticas entre os diferentes atores de uma rede, as relações entre os indivíduos de uma organização adotam estratégias para fortalecer os laços sociais e econômicos com outras organizações. Aquela questão adota argumentações como dos seguintes autores a seguir.

O aumento dos estudos concernentes aos relacionamentos interorganizacionais talvez encontre justificativa na constatação empírica de que as organizações necessitem interagir com o seu ambiente para acessar os recursos necessários às suas atividades (ALDRICH, 1979 *apud* CASTRO *et. al.*, 2011).

Oliver (1990) considera como relacionamento interorganizacional as transações, os fluxos e ligações de recursos relativamente duradouros que ocorrem entre duas ou mais organizações, e a sua existência, segundo Cunha (2004), pressupõe um processo de escolha do grupo de interação daqueles que são relevantes no conjunto de organizações.

Assim, para o autor Castells (1999), as redes são instrumentos para a economia capitalista, a qual é baseada na globalização, inovação e concentração descentralizada, focalizada para os trabalhadores e empresas voltadas para a flexibilidade e adaptabilidade, também para uma organização social que vise a suplantação do espaço e invalidade do tempo.

Dessa forma, ao estabelecer os relacionamentos, o entendimento e a avaliação dos resultados passam pela compreensão do que se busca, mas também, torna-se importante considerar que os resultados dos relacionamentos são afetados por fatores que podem inibir a formação e a manutenção das ligações, o que pode prejudicar o próprio relacionamento e, portanto, os seus resultados. Ao estudar as ações das organizações em um contexto de estratégia, torna-se importante compreender como as suas ações impactam seus resultados (CASTRO *et al.*, 2011).

As redes tendem a se formalizar e a se constituir de forma operativa nas organizações, a partir da consciência dos integrantes de ganhos e benefícios auferidos em conjunto e individualmente, mesmo que essas relações sejam meramente profissionais (PASCOTTO *et al.*, 2013). O fortalecimento da rede ocorre na medida em que as organizações atuam motivadas pela busca da eficiência, atuando em parceria, onde exista transparência, integração logística, troca de informação, assim, a obtenção dos recursos e o alcance dos objetivos organizacionais, criação de valor, diferenciação, resulta vantagem sobre a concorrência. Para Pascotto *et al.* (2013), as forças e fragilidades relacionais de uma rede, os elos que unem seus atores e seus laços solidários podem dar origem à estruturação de novas redes ou ao aprimoramento de outras redes já existentes e com atuação similar. Desse modo, para os autores Camargo *et al.* (2013) o papel de intermediação e de adensamento do gestor impacta especialmente a capacidade da rede em facilitar trocas de informações e gerar confiança entre os participantes.

Com uma ênfase na estrutura organizacional intraorganizacional, para os autores Pascotto *et al.* (2013), toda organização apresenta uma estrutura organizacional específica, compatível ao seu negócio. A função principal do desenho estrutural é integrar e unir as partes que podem ter pensamentos, comportamentos, tendências, habilidades e competências diferenciadas, estabelecendo uma determinada ordem no ambiente, designando as relações formais de autoridade e o número de níveis de hierarquia, o que pode facilitar o dificultar o andamento dos

processos internos, a comunicação entre os departamentos, o desenvolvimento de laços de amizade e a compreensão das necessidades de outros níveis hierárquicos.

2.1.5 Criação de valor

Os autores Gartner e Garcia (2005), afirmam que a criação de valor é o objetivo geral a ser perseguido pelas organizações por meio das estratégias de suas diversas áreas funcionais, das quais se destaca a área de operações, em função do alcance de suas atividades no âmbito organizacional.

MIGUEL (2012) argumenta que a empresa que consegue reter funcionários valiosos e organiza seus processos e suas estruturas para otimizar o produto ou serviço que entrega a seu cliente, possui recursos e competências diferenciadas que explicam sua vantagem sobre a concorrência, ressaltando a diferença entre valor criado e lucro da empresa, enquanto o valor é criado na cadeia como um todo, mas a lucratividade está relacionada à quantia que cada membro desta cadeia recebe, ou seja, a apropriação de valor por cada parte.

Segundo Miocevic e Crnjak-Karanovic (2012), a criação de valor é um processo no qual todos os membros da cadeia devem investir seus recursos, capacitações e conhecimentos internamente, interagindo os resultados dessa criação de valor por toda a cadeia, assim, a entrega de valor vai até o consumidor final. A efetiva integração interorganizacional, depende da capacidade interorganizacional das empresas em promover as relações interfuncionais entre as áreas voltadas para a criação de valor no consumidor (ABREU e ALCANTARA, 2013). Portanto, estratégias de diferenciação, desenvolvem a construção de novas redes, valorização dos produtos, coordenação entre organizações, acrescenta o uso de capital social e ecológico, assim, aquelas características são componentes da criação de valor.

Devido à integração entre fornecedores e clientes, a empresa pode criar mais valor e aumentar a diferença entre a disposição a pagar e o custo de oportunidade, assim, o gerenciamento de empresas tem sido alterado devido à abertura de mercado, à globalização, ao mercado altamente competitivo, dessa forma, o modelo na geração de lucro migra para um modelo baseado na criação de valor (GUIMARÃES *et al.*, 2013). A sociedade funciona como um motivador para as

empresas e organizações na criação de valor, a qual pode gerar uma renda adicional às mesmas e concorrer no mercado.

2.2 Definição do café orgânico

Segundo a FEDERACAFE (2005), o café orgânico deve ser produzido com práticas orgânicas, certificadas por organismos independentes. A principal diferença do café orgânico em relação ao café comum é que os padrões orgânicos proíbem o uso de insumos químicos em todas as fases de produção e comercialização do produto, ou seja, desde a fazenda até o destino final. Além disso, FARFÁN (2005), também define os cafés orgânicos como os cafés cultivados sem o uso de produtos agroquímicos, tais como: fungicidas, herbicidas, inseticidas e fertilizantes. Normalmente, comercializam-se com uma certificação expedida por uma organização ou organismo de avaliação da conformidade especializada, encarregada de inspecionar e vigiar as práticas do cultivo, processamento de pós-colheita, armazenamento e transporte.

Para Farfán (2000), o café orgânico é o café produzido e processado em um sistema ambiental, técnico, socioeconomicamente, sem a utilização de produtos químicos de sínteses, de acordo com os padrões de qualidade vigentes.

Por meio da definição da *International Trade Centre* (2009), o café orgânico é cultivado como parte de um sistema que administra a produção agrícola intensiva e holística, que compreende o uso de esterco de materiais orgânicos, a cobertura do solo, a regulação da sombra e o controle biológico de pragas. Tal sistema de produção tem por base o princípio de se retornar ao solo um valor correspondente ao valor colhido. Assim, o referido sistema exclui a utilização de substâncias agroquímicas. Para que o produto possa ser comercializado como orgânico, este deve ser certificado por um organismo de avaliação da conformidade.

2.2.1 Produção do café orgânico na Colômbia

A indústria de cafés especiais - cafés de altura, de origem, sombreados, produzidos com preocupações sociais, orgânicos – tem seu início no mercado dos

Estados Unidos da América (EUA) há mais de trinta anos, por meios da iniciativa de grupos de pessoas dedicadas a vender cafés especiais (CENICAFÉ, 2000). A produção de café orgânico na Colômbia iniciou-se nos anos 1980 - com o florescimento de pequenos projetos no Valle do Cauca, Tolima, Cauca, Serra Nevada de Santa Marta -, seguindo nos anos 1990 - por conta de projetos de maior envergadura nos Departamentos de Magdalena, Cesar, Santander e Cauca, entre outros (ESGUERRA, 2000). Também existem alguns Departamentos que não se tem consolidado como a principal fonte de café orgânico e outros simplesmente tem desaparecido ou apresentam dificuldades para manter-se no mercado (OSPINA e FARFÁN, 2003). Segundo dados estatísticos da FEDERACAFE (2008), o café orgânico do Departamento do Cauca ocupa a terceira posição em número de hectares certificados e o Departamento com maior número de hectares certificados é o de Magdalena, conforme expresso na Tabela 1, a seguir.

Tabela 1 – Café orgânico certificado da Colômbia (2008).

No.	DEPARTAMENTOS	HECTARES CERTIFICADAS	NÚMERO DE PRODUTORES/CHÁCARAS CERTIFICADAS	PRODUÇÃO ESTIMADA EM SACOS DE 60 Kg DE EXCELSO
1	Magdalena	3.370,0	431	29.313
2	Cesar - Guajira	1.343,0	652	14.177
3	Cauca	1.234	579	3.363
4	Santander	891	228	12.372
5	Valle do Cauca	92	49	753
6	Tolima	86.1	11	1.137
7	Cundinamarca	69	11	1.182
8	Caldas	31	2	73
Subtotal		7.116	1,963	62.371

Fonte: Modificado pelo autor da FEDERACAFE (2008).

2.2.2 Produção, Comércio e Consumo de Café Orgânico no Mundo

Para o Centro de Comércio Internacional (2010), é difícil estimar o mercado mundial do café orgânico – os fatos materializam-se com dificuldade, de modo que aqueles que aspiram a serem produtores deveram ter o cuidado para não confundir a crescente insistência em obter as certificações ISO (Organização Internacional para Padronização) e BPA (Boas Práticas Agrícolas), devido à demanda do café orgânico puro. Atualmente, as grandes cadeias de supermercados possuem sua própria gama de produtos orgânicos, aumentando, conseqüentemente, seu conhecimento e sua participação no mercado orgânico.

O mercado de café orgânico é predominantemente constituído por consumidores preocupados com questões ligadas à saúde e, nos últimos anos, tem tido adesão de um público preocupado também com as questões social e ambiental (RICCI *et al.*, 2002, *apud* CAMPOS e VALENTE, 2010). Nos países desenvolvidos, a imagem do chamado “comércio ético” (*fair trade*) vem sendo cada vez mais associada a uma agricultura sustentável e ecológica (CAMPOS e VALENTE, 2009).

O consumo de cafés especiais também tem aumentado. Os preços destes nos mercados nacional e internacional são mais atraentes para os produtores, devido às características de produção, qualidade e menor oferta (EMBRAPA, 2006). Este tipo de café é muito apreciado por consumidores de países como, por exemplo, EUA, Alemanha, Países Baixos, Suíça, França, Austrália e Japão (RICCI *et al.*, 2002, *apud* CAMPOS e VALENTE, 2009).

Os autores Campos e Valente (2009), afirmam que: “na busca pelo nicho de mercado de cafés especiais, a produção em pequena escala aliada à agricultura familiar, nos moldes atualmente executados, se torna uma vantagem estratégica”. Na perspectiva de Wilkinson (2004) na medida em que for associado à tradição, à natureza, ao artesanal, e à localidade, o referido produto será sem dúvida, premiado pelo mercado.

Por razões diferentes, algumas correntes de pensamento convergem na necessidade de estratégias e políticas que visam o desenvolvimento do espaço rural com a diversificação e a densificação dos mercados do trabalho e de produtos no meio rural. Pontos de divergência, porém, persiste sobre o grau de reversibilidade do modelo produtivista dominante, a capacidade das famílias tradicionais rurais de atender os novos mercados

de nicho, bem como o potencial para a revalorização da agricultura familiar através da incorporação de novas funções ligadas ao meio ambiente, lazer e consumo cultural do espaço rural (WILKINSON, 2004).

O mercado internacional de café orgânico é dominado pelo México que comercializa mais de 30 mil toneladas ao ano, sendo o maior produtor, com área estimada em 70.838 ha (10,4% de toda a área cultivada com café naquela nação). O Peru (onde 30% da produção de café é orgânica), Bolívia, Colômbia, Nicarágua, Guatemala e Costa Rica também são importantes produtores de café (EMBRAPA, 2006).

O consumo de café orgânico certificado na América do Norte e Europa obteve um aumento anual de 5 a 10% entre 2005 e 2008. As exportações de café orgânico em 2008 estimam-se ao redor de 1,7 milhões de sacos, dos quais 40,6% tinha a Europa com destino, 47,9% a Norte América, e o 11,5% a Ásia e outras regiões do planeta (ITC, 2010). Neste sentido, o Centro de Comércio Internacional (2010), afirma que as cifras emitidas ou registradas oficialmente de exportações efetuadas não são sempre exatas, já que não todos os países exportadores proporcionam a necessária informação sobre a questão.

2.3 Certificação orgânica

Segundo a FAO (2001), os produtores e exportadores de frutas e legumes, para tentar vender seus produtos nos países desenvolvidos que adotaram normas e regulamentos orgânicos, devem cumprir as normas estabelecidas pelo país importador. Nos EUA, Japão e países da União Europeia (UE) - os maiores mercados para os produtos biológicos -, as regras que se aplicam à produção orgânica nacional também se aplicam aos produtos biológicos importados. Existem normas específicas que regem a fabricação, importação, comercialização e rotulagem de produtos orgânicos.

César *et al.* (2008), afirmam que o processo de certificação afeta a forma como os agentes econômicos se organizam e coordenam suas atividades dentro da sua cadeia produtiva. Para que um processo de certificação seja eficaz, é necessária a adoção de um comportamento cooperativo entre as partes para o alcance de um objetivo comum.

2.3.1 Definição de certificação orgânica

A certificação orgânica é um procedimento que verifica se o processo de produção está em conformidade com determinados padrões. A certificação é, principalmente, o reconhecimento de que aqueles produtos são produzidos em conformidade com as normas de produção orgânica. A função básica de um organismo de certificação é a confirmação de que os produtos cumprem as normas orgânicas preconizadas (em geral, definida pelo país importador e/ ou pelo órgão de certificação). Uma vez certificados, os produtos orgânicos são vendidos com uma rotulagem de certificação, o que indica que os produtos são certificados orgânicos. O selo de certificação atesta a conformidade com determinadas normas, não sendo marca registrada. No entanto, na maioria dos países, o selo de certificação também é registrado como uma marca registrada (FAO, 2001). Além disso, os custos de certificação podem ser elevados, mas pode variar, dependendo do tamanho da exploração, do volume de produção e do órgão de certificação escolhido. A certificação é definida pelas normas de certificação do país e pela OCA quando somente no caso em que os países avaliados não tem normas definidas.

Segundo o Decreto N°6.323 do ano 2007 do Governo Brasileiro a certificação orgânica é o ato pelo qual um organismo de avaliação da conformidade credenciado dá garantia por escrito de que uma produção ou um processo claramente identificado foi metodicamente avaliado e está em conformidade com as normas de produção orgânica vigentes.

2.3.2 Certificação orgânica como fator estratégico na governança das transações no mercado de alimentos

A certificação é um mecanismo essencial no processo de transação com empresas que atuam em nichos específicos e na conquista da confiança de diversos mercados, a seguir encontram-se algumas definições:

A certificação representa um gargalo produtivo, quando os custos do sistema convencional para o sistema orgânico e de certificação dificultam a entrada no setor, geralmente para os pequenos produtores. As limitações neste processo têm sido compensadas pelo melhor posicionamento desse

produto no mercado tendo em vista que parte dos consumidores se encontra disposta a pagar um sobre-preço pelo mesmo (CÉSAR *et al.*, 2008).

Tal como definido internacionalmente no *Codex Alimentarius*, o sistema de produção orgânica foi criado para proteger a saúde da população, assegurando práticas eqüitativas no comércio regional e internacional de alimentos. Esta parte da certificação orgânica apresenta-se dividido em quatro secções, a primeira de certificação como elemento fundamental de governança das transações, a segunda das certificações das chácaras de produção de café orgânico na Colômbia, a terceira os passos para obter a certificação na Colômbia e por ultimo as regulamentações de certificações orgânicas a nível mundial.

2.3.3A certificação como elemento fundamental de governança das transações

Para os autores Carvalho e Paulillo (2009), governar uma transação corresponde à forma estabelecida por uma organização privada ou pública – pode ter um interesse coletivo ou individual –, para gerenciar as fronteiras das atividades de produção, tanto de bens quanto serviços, tornando-as mais integradas, contratuais e de mercado.

Para o autor ZYLBERSZTAJN (2005): “O papel dos preços é oferecer informações e não de coordenar a produção [...] e nesse sentido a teoria neoclássica da firma é adequada ao seu propósito, que não é o de estudar as organizações [...] mas, foi desenhada e se presta ao estudo da sua existência e do funcionamento dos mercados, [...] deixando à margem o estudo de outras formas de organização, como as organizações sem fins lucrativos, as firmas políticas e as organizações e entidades de representação”.

Para Azevedo (2000), a NEI aborda os seguintes aspetos:

A NEI abordou esse papel das instituições em dois níveis analíticos distintos: ambiente institucional e estruturas de governança, as macroinstituições – aquelas que estabelecem as bases para as interações entre os seres humanos – e microinstituições – aquelas que regulam uma transação específica.

Para as regras que regulam uma relação específica entre indivíduos, associações, cooperativas ou empresas – natureza microanalítica – o papel das instituições é especialmente importante para os sistemas agroindustriais (AZEVEDO, 2000). Nesse sentido, para o autor César *et al.* (2009): “Na vertente microanalítica da NEI trata da compreensão das regras que regulam as transações específicas [...] e a Economia de Custo de Transação (ECT), busca entender quais fatores elevam os custos de transação e quais mecanismos poderiam ser usados para reduzi-los”.

No entanto, alguns custos de transação variam dadas as características intrínsecas ao produto, mas não vai depender sempre, da interação dos agentes ao longo do tempo. Tais custos são ditos estáticos, quando refletem uma característica das transações que independe do contexto temporal em que se desenvolvem (AZEVEDO, 2000). A vertente da ECT cujo foco recai sobre esses custos é denominada mensuração, que teve em Barzel (1982, *apud* AZEVEDO, 2000) sua principal referência.

Azevedo (2000) afirma: “Para fins analíticos, pode-se distinguir três tipos de produtos, onde para cada um deles, pode-se associar uma ou mais estruturas de governança [...] para melhor lidar com os problemas transacionais derivados dos limites de mensuração das informações relevantes”. A seguir, o autor sinala: “o primeiro grupo é quando há simetria de informação [...] o segundo grupo quando as informações sobre o produto são dispostas após a efetivação da transação ao mesmo após o consumo [...] e por último, o terceiro grupo, quando as informações relevantes sobre o produto não são obtidas nem após o consumo do produto, o que equivale a dizer que o problema derivado da assimetria de informações não é apenas custoso, mas insolúvel por inspeção direta nos produtos [...] denominados bens de crença”.

Para Azevedo (2000), os bens de crença são, por exemplo, os produtos ecologicamente corretos, onde o autor assinala o seguinte:

Os produtos ecologicamente corretos são assim denominados por uma característica não observável nos produtos, onde utilizar o não práticas agrícolas nocivas ao meio ambiente é uma informação relevante ao processo de compra, mas que somente é obtida mediante controle e observação de um processo produtivo distante da relação de venda do produto final.

A certificação se torna um mecanismo importante para assegurar a veracidade das informações aludidas pelo selo em questão, onde o processo pode ser acompanhado por meio de auditorias permanentes, além disso, a certificação é um elemento fundamental de governança das transações que proporciona mecanismos de padronização e classificação, onde diminui os custos de aquisição da informação e conseqüentemente o comportamento oportunista entre os agentes (CESAR *et al*, 2008).

2.4 Normas e Regulamentações orgânicas a nível mundial

A seguir, tem-se uma síntese das normas e regulamentações orgânicas que regem os principais mercados a que se destinam os produtos orgânicos, a saber: EUA, Japão e EU, além do Brasil que apresenta o único formato de certificação OPAC (Organismo Participativo de Avaliação da Conformidade).

2.4.1 As normas IFOAM e o Sistema de Garantia Orgânica

No princípio, não se tinha uma definição jurídica de alimento orgânico. As organizações de agricultores e outras entidades formulavam as suas próprias normas e concediam certificados e selos para oferecer garantias ao consumidor.

Neste sentido, a *International Federation of Organic Agriculture Movements* – IFOAM unificou as diferentes normas existentes nas suas *Normas Básicas para a Produção e Processado Orgânico*. Esta constitui um marco para que os organismos de certificação e as organizações que fixam normas de todo o mundo possam criar as suas próprias normas de certificação, além de oferecer um selo universal de qualidade para os produtos orgânicos. Atualmente, o café orgânico é certificado sob uma das seguintes normas: Regulamentação do Conselho n.º. 834/2007, para a UE; NOP ou Programa Nacional Orgânico para os EUA; e, JAS ou Normatividade de Agricultura no Japão (ITC, 2010).

Segundo a IFOAM (2005), os Padrões Básicos para a Produção e o Processamento Orgânico, juntamente com os Critérios de Acreditação da IFOAM para Agências Certificadoras de Produção e Processamento Orgânicos, são

conhecidos como as Normas da IFOAM. Além disso, os Padrões Básicos da IFOAM cumprem com outros propósitos, servindo como guias para as agências privadas e governamentais ao momento de estabelecer seus próprios padrões regionais ou específicos para uso direto na certificação.

De acordo com as Normas da IFOAM para a Produção e o Processamento de Orgânicos (2005), os Padrões Básicos da IFOAM (EBI), fornecem aos órgãos de certificação e organizações de regulamentação no mundo inteiro, a fim de desenvolver seus próprios padrões, contando que não utilizem para si mesmos em termos de certificação. Os padrões de certificação devem considerar as condições locais e estabelecer requisitos mais específicos do que os considerados nos Padrões Básicos da IFOAM. A norma espera que os produtores e processadores que vendem produtos orgânicos sejam certificados pelos órgãos de certificação que utilizem padrões que cumpram ou excedam os requisitos dos EBI, o que requer este vai requerer de um sistema de inspeção e certificação regular, desenhado para proteger a credibilidade dos produtos certificados como orgânicos e reforçar a confiança dos consumidores.

2.4.1.1 Importância da Acreditação e Referencia Internacional

Os Padrões Básicos da IFOAM e os Critérios de Acreditação da IFOAM – CAI, são utilizadas pelo Serviço Internacional de Acreditação Orgânica – IOAS, no processo de acreditação para órgãos de certificação responsáveis pela elaboração de padrões. O referido a IOAS compara os padrões (utilizados pelo certificador) com os Padrões Básicos da IFOAM, e o desempenho do órgão certificador compara-se com os Critérios de Acreditação da IFOAM. Todos os requisitos dos EBI relevantes para as operações de produção ou processamento que se encontram certificadas, devem ser implementados pelos órgãos de certificação para chegar a ser um Órgão de Certificação Acreditado IFOAM – OCAs (IFOAM, 2005). Os Padrões Básicos da IFOAM também são utilizados por organizações não acreditadas que realizam atividades de certificação e organizações de regulamentação, como uma referencia para desenvolver seus próprios padrões.

2.4.2 Norma da Comissão do Codex Alimentarius

Em nível internacional, a Comissão do Codex Alimentarius da FAO/OMS, têm elaborado diretrizes internacionais relativas à produção, transformação, rotulagem e comercialização de alimentos produzidos de forma ecológica que guiam os produtores e protegem os consumidores contra as mais diversas ações fraudulentas. Tais diretrizes têm sido aceitas pela totalidade dos Estados membros da Comissão do *Codex Alimentarius*. A Comissão do referido *Codex* aprovou as diretrizes sobre produção vegetal em junho de 1999, e as diretrizes sobre produção animal em julho de 2001.

A Comissão incluiu princípios aprovados de gestão para a produção de plantas, gado, abelhas e seus produtos, bem como uma lista de substâncias permitidas na produção e transformação de produtos orgânicos. Estas diretrizes são revisadas de forma periódica no *Codex*, especialmente no que tange às substâncias permitidas e os processos de inspeção e certificação. As diretrizes ecológicas do *Codex* são recomendações, mas envolvem certo valor jurídico como norma internacional oficial. Neste sentido, vale destacar o OMC/OTC, ou seja, é preciso fomentar que os governos dos em desenvolvimento sigam ou busquem a compatibilidade das normas nacionais desenvolvidas com as Diretrizes existentes no *Codex* (DITTRICH, 2012).

2.4.3 Regulamentação da União Europeia para a agricultura biológica

Segundo a Comissão Europeia (2013) na sua legislação, em 1º de janeiro de 2009, tem-se os novos regulamentos comunitários relativos à produção, controle e rotulagem de produtos biológicos. No entanto, algumas das disposições relativas à rotulagem entraram em vigor em 1º de julho de 2010.

Em junho de 2007, o Conselho Europeu de Ministros da Agricultura concordou com um novo Regulamento do Conselho referente à produção biológica e à rotulagem de produtos biológicos. Este novo regulamento do Conselho contém objetivos, princípios e regras gerais claramente definidos para a produção biológica.

O objetivo deste quadro legal é definir um novo rumo para o desenvolvimento continuado da agricultura biológica, por meio de sistemas de cultivo sustentáveis e uma variedade de produtos de elevada qualidade, dando maior ênfase à proteção do meio ambiente, biodiversidade e aos elevados padrões de proteção animal. A produção biológica deverá respeitar os sistemas e ciclos naturais. A produção sustentável deve ser alcançada, tanto quanto possível, com a ajuda de processos de produção biológicos e mecânicos, através de produção relacionada com os solos e sem a utilização de organismos geneticamente modificados (OGM). E ainda, têm-se dois novos regulamentos da Comissão, datados de 2008, que regulamentam a produção biológica, importação e a distribuição de produtos biológicos, bem como sua rotulagem.

2.4.3.1 Regulamento do Conselho da Comunidade Europeia

O Regulamento (CE) n.º. 834/2007, do Conselho, de 28 de Junho de 2007, referente à produção biológica e rotulagem dos produtos biológicos e que revoga o Regulamento (CEE) n.º. 2092/91, estabelece o quadro legal para todos os níveis de produção, distribuição, controle e rotulagem de produtos biológicos que podem ser disponibilizados e comercializados na UE. O regulamento determina o desenvolvimento contínuo da produção biológica através do estabelecimento de objetivos e princípios claramente definidos. O regulamento do Conselho define orientações gerais relativas à produção, controle e rotulagem, sendo passível de qualquer tipo de alteração por parte do Conselho Europeu de Ministros da Agricultura. O Regulamento (CEE) n.º. 2092/91 anterior foi simultaneamente revogado.

2.4.3.2 Regulamentos da Comissão Europeia

Até o presente momento foram aprovados os seguintes regulamentos da Comissão: Regulamento (CE) n.º. 889/2008, da Comissão, de 5 de setembro de 2008, que estabelece normas de execução no que respeita à produção biológica, à rotulagem e ao controle, incluindo a primeira alteração relativa às normas de

produção de leveduras biológicas e o Regulamento (CE) n.º. 1235/2008 da Comissão, de 8 de dezembro de 2008, que estabelece normas de execução no que diz respeito ao regime de importação de produtos biológicos de países terceiros.

2.4.4 Regulamentação dos Estados Unidos para Produção de Alimentos Orgânicos

Segundo o Centro de Comércio Internacional – ITC (2010), conforme exigido pela Lei Orgânica de Produção de Alimentos Orgânicos (*Organic Foods Production Act – OFPA*), as Normas Orgânicas Nacionais entraram em vigor em 21 de outubro de 2002. O mesmo OFPA foi adotado em 1990, para estabelecer padrões nacionais para a produção e manipulação de alimentos rotulados como "orgânicos". Atualmente, as organizações que cumprem plenamente com o NOP (certificadas) podem rotular como orgânicos seus produtos ou ingredientes, fazendo uso do Selo Orgânico da USDA (*USDA Organic Seal*) nos produtos orgânicos dentro dos EUA, independentemente onde são produzidos. Como resultado do NOP, tem-se, portanto, um único rótulo nacional nos EUA para designar produtos orgânicos. Assim como na UE, os EUA também possuem um certificado ou controle de transação/exportação para cada embarque, mostrando a data, peso/ quantidade e origem do produto comercializado.

Segundo a FAO (2012), desde outubro de 2002, todas as frutas e vegetais rotulados ou emitidos com a certificação orgânica, necessitam de uma certificadora aprovada com base nas Normas Orgânicas Nacionais dos Estados Unidos (NOS). As importações de produtos se dão por um importador daquela nação.

Para a certificação de produtos orgânicos que são exportados aos EUA, existem três opções de certificação (FAO, 2012), a saber:

1. Os órgãos de certificação dos EUA que operam em países estrangeiros podem solicitar a acreditação do USDA (*United States Department of Agriculture*); os solicitantes estrangeiros serão avaliados com base nos mesmos critérios aplicados pelos órgãos de certificação interna. Em vez da acreditação do USDA, um órgão de certificação estrangeiro pode:

2. Receber o reconhecimento quando o USDA tenha determinado a solicitude de um governo estrangeiro, uma vez que governo do órgão de certificação estrangeira apresenta condições de avaliação e acreditação em relação ao cumprimento dos requisitos das normas orgânicas pelos órgãos de certificação, ou,
3. Receber o reconhecimento de que cumpre com os requisitos equivalentes aos das NOS em virtude de um acordo de equivalência negociado entre os EUA e o governo estrangeiro.

2.4.5 Regulamentação do Japão para Produtos Agrícolas Orgânicos

A nova lei de Normas Agrícolas Japonesas (JAS) para a rotulagem dos produtos, formulada pelo Ministério de Agricultura, Florestação e Pesca (MAFF) entrou em vigor em 1º de abril de 2001. A JAS tem por base as diretrizes do Código para a agricultura orgânica. Em virtude de tal norma, todos os produtos rotulados como orgânicos devem ser certificados por uma organização de certificação registrada (OCR), amostrando o logotipo da JAS, bem como o nome da OCR. Com a nova legislação, as OCRs devem ser acreditadas ante o MAFF. Desde que a legislação entrou em vigor, trinta e oito organizações tem se registrado como OCR (FAO, 2012).

Quanto ao sistema de certificação da JAS, este foi projetado para garantir a confiabilidade das marcas JAS, embora a certificação se dê por entidades certificadoras registradas (RCBs) – organizações terceirizadas. As Entidades Certificadoras de negócios, tais como: produtores ou fabricantes, ou outros que tenham sido certificados pelo grau RCBs, por si mesmas pode rotular marcas JAS para seus produtos. Como resultado das recentes alterações à Lei e às Portarias sobre JAS – em vigor desde março de 2006 -, todos os organismos de certificação de todos os países são capazes de aplicar o *status* de *Registered Overseas Certifying Bodies* (MAFF, 2007). Segundo o *Japanese Agricultural Standard* (2007), a JAS não é uma norma sobre a segurança alimentar, HACCP ou GAP. As normas JAS possuem a seguinte classificação: 1) Geral JAS com qualidade, tais como: composição, classificação, desempenho e; 2) JAS específicos como os métodos de

produção, tais como: alimentos orgânicos e frango cultivado naturalmente. Para anexar marcas JAS em seus produtos, as entidades empresariais – produtores e fabricantes- devem ser certificadas *Registered Japanese* ou *Overseas Certifying Bodies*.

2.4.6 Regulamentação do Brasil para Produtos Agrícolas Orgânicos

Na Constituição do Brasil e tendo em vista o disposto na Lei nº 10.831 de 23 de dezembro de 2003 decreta que as atividades pertinentes ao desenvolvimento da agricultura orgânica, definidas pela mesma, ficam disciplinadas por o Decreto nº 6.323 de 27 de dezembro de 2007, sem prejuízo do cumprimento das demais normas que estabeleçam outras medidas relativas à qualidade dos produtos e processos, onde consideram as definições, diretrizes das relações do trabalho e produção, comercialização, informação da qualidade, insumos, mecanismos de controle, responsabilidades das partes, controle social na venda direta sem certificação. A lei e o decreto abarcam todo o relacionado com a regulamentação e legislação da agricultura orgânica no Brasil.

Segundo o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento do Brasil – MAPA (2008), a legislação brasileira prevê três diferentes maneiras para garantir a qualidade orgânica dos seus produtos, como a Certificação, os Sistemas Participativos de Garantia (SPG) e o Controle Social para a venda direta sem certificação. O Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade Orgânica (SisOrg) compõe-se dos chamados Sistemas Participativos de Garantia, junto com a certificação. Os Sistemas Participativos de Garantia caracterizam-se pelo controle social e a responsabilidade solidária para o seu bom funcionamento, gerando credibilidade adequada a diferentes realidades sociais, políticas, culturais, institucionais, econômicas e organizacionais.

Portanto, para se formar um Sistema Participativo de Garantia, tem-se que reunir produtores e outras pessoas interessadas para organizar a sua estrutura, composta pelos membros do sistema como fornecedores (produtores, distribuidores, comercializadores, transportadores, armazenadores) e colaboradores (consumidores e suas organizações, técnicos, organizações públicas e privadas); além dos membros do sistema, o SPG compõe-se pelo Organismo Participativo da

Conformidade (OPAC). Os OPACs correspondem às certificações no Sistema de Certificação por Auditoria, as quais avaliam, verificam e atestam que produtos ou estabelecimentos comerciais ou produtores, atendem as exigências do regulamento da produção orgânica, assim mesmo, a OPAC é a pessoa jurídica que assume a responsabilidade formal pelo conjunto de atividades desenvolvidas num SPG. Para a legislação brasileira, a atuação dos OPACs é credenciar para atuar na avaliação de áreas como o extrativismo sustentável orgânico. Finalmente, o selo do SisOrg é autorizado quando o OPAC seja credenciado, assim, pode autorizar os fornecedores por ele controlados a utilizar o mesmo, desse jeito, o consumidor consegue identificar os produtos orgânicos que estão em conformidade com os regulamentos e normas técnicas da produção orgânica brasileira (MAPA, 2008).

As leis brasileiras, através da vinculação dos agricultores orgânicos a uma Organização de Controle Social (OCS), conseguem vender seus produtos orgânicos diretamente aos consumidores finais por meio da certificação.

A legislação brasileira aceita que os produtores vendam diretamente aos consumidores finais sem intermediários por um produtor ou membro da família que participe no processo de produção orgânica, mas deve ser membro do grupo vinculado à OCS, onde essas podem ser formadas por um grupo, associação, cooperativa ou consórcio, com ou sem personalidade jurídica de agricultores familiares. Assim, as OCS devem se cadastrar nas superintendências do MAPA ou em outro órgão fiscalizador conveniado (MAPA, 2008).

2.5 Legislação da produção orgânica na Colômbia

Segundo o Ministério de Agricultura e Desenvolvimento Rural (2010), a agricultura ecológica nos últimos anos tem apresentado um crescimento sustentado a nível mundial, gerando amplo interesse nos consumidores, por adquirir produtos obtidos em sistemas de não utilização de insumos químicos de sínteses, pela proteção e conservação do meio ambiente, além da responsabilidade com o bem-estar e a segurança dos trabalhadores no campo. Na Colômbia, a Resolução nº. 0187/2006, do Ministério de Agricultura e Desenvolvimento Rural, define o termo “Sistema de Produção Ecológica”, mas, em geral, os termos “ecológico”, “orgânico” ou “biológico”, mostram-se como sinônimos e emolduram todos os sistemas

agrícolas que promovem a produção agropecuária de maneira segura. A regulamentação da União Europeia (Regulamento n°. 2092/91, art. 2º) determina que para os hispano-falantes, os produtos conhecidos como orgânicos devem denominar-se “ecológicos” (MADR, 2007).

Através da Resolução n°. 0148/2004, do Ministério de Agricultura e Desenvolvimento Rural, cria-se e regula-se a outorga do “selo de alimento ecológico”, e, por meio da Resolução n°. 036/2007 tem-se a modificação de sua administração e uso. O selo de alimento ecológico foi criado para promover, diferenciar e posicionar os produtos ecológicos dentro de toda a cadeia de produtos alimentícios, gerando confiança nos consumidores ao adquirir um produto com as características desejadas, conforme o respaldo do Ministério de Agricultura e Desenvolvimento Rural daquela nação.

Na Colômbia, a Resolução n°. 0187/2006, do Ministério de Agricultura e Desenvolvimento Rural, em sintonia com as normas internacionais, adota o regulamento para a produção primária, processamento, embalo, rotulagem, armazenamento, certificação, importação e comercialização. E ainda, estabelece o sistema do controle de produtos agropecuários ecológicos. Segundo o MADR (2007), a certificação é um processo de verificação, realizado por Empresas Certificadoras, de forma imparcial e independente, registradas no referido Ministério.

2.5.1 Normatividade

Segundo o Programa Nacional de Agricultura Ecológica (PNAE) do Ministério de Agricultura e Desenvolvimento da Colômbia, faz-se necessário o estabelecimento de normativa clara para a produção ecológica, visando gerar confiança nos consumidores e evitar as práticas enganosas e a concorrência desleal. Neste sentido, a normativa existente inclui as seguintes Resoluções:

- **Resolução n°. 0150/2003:** do Instituto Colombiano Agropecuario - ICA, pelo qual foram emitidas normas sobre fertilizantes e condicionadores de solos.
- **Resolução n°. 0375/2004:** do ICA, pelo qual se emitiu o Regulamento Técnico de Registro e Controle de Bio-insumos e Extratos Vegetais.

- **Resolução n°. 0148/2004:** do MADR, pelo qual foram estabelecidos os requerimentos para que o Ministério outorgue o Selo Único Nacional de Alimento Ecológico, aos produtores certificados a partir de entidades devidamente acreditadas ante a Superintendência de Indústria e Comércio – SIC, e autorizadas pelo Ministério de Agricultura e Desenvolvimento Rural.

- **Resolução n°. 0187/2006:** do Ministério de Agricultura e Desenvolvimento Rural, que substitui a Resolução n°. 074/2002, estabelece uma normativa clara para a produção primária, processamento, embalagem, etiquetagem, armazenamento, certificação, importação, comercialização, além de propor um sistema de controle de produtos agropecuários ecológicos.

A nova regulamentação estabelece que o Ministério de Agricultura e Desenvolvimento Rural é, de fato, a autoridade competente para o controle da agricultura ecológica, determinando que a comercialização de produtos agropecuários ecológicos no mercado nacional pode ser realizada após previa expedição de certificação por parte das agências acreditadas para tal fim, diante da Superintendência de Indústria e Comércio. Na atualidade, existem na Colômbia oito entidades autorizadas para a certificação de produtos ecológicos direcionados ao mercado nacional – cinco destas encontram-se creditadas ante a Superintendência de Indústria e Comércio, e autorizadas pelo referido Ministério (CCI, Biotrópico, Cotecna, BCS e SGS), e três estão em processo de creditação e autorização nacional, e atualmente operam sob a permissão transitória na Resolução n°. 0187/2006 (Control Unión Colombia/SKAL, ECOCERT e CERES). Por sua vez, existe uma empresa (BIOLATINA) que conta com creditação internacional, mas ainda, não deu início ao processo de creditação e autorização para operar no mercado nacional e, portanto, os produtores certificados destinam-se à exportação (MADR, 2007).

2.5.2 Certificação Ecológica e Diferenciação

O “Certificado Ecológico” é um termo que indica que os produtos foram obtidos de acordo com as normas da produção ecológica, respaldados por um

organismo ou entidade de certificação autorizada pelo Ministério de Agricultura e Desenvolvimento Rural (MADR, 2007).

2.5.2.1 Procedimento para obter a certificação ecológica

Para avaliar a conformidade de um sistema produtivo, as entidades certificadoras têm por base as normas estabelecidas por cada um dos mercados-fins do produto ecológico, como por exemplo, a Colômbia (Resolução n.º. 0187/06), a Comunidade Europeia (Regulamento CEE n.º. 2092/91), nos EUA (NOP) e o Japão (JAS).

Segundo o Centro de Comércio Internacional (2010), a importação e venda do café devem cumprir com a regulamentação legal dos países consumidores – ações que devem ser verificadas por órgão terceirizado. O nome do processo é a certificação. Cada país apresenta uma norma específica em relação ao tema, mas tem-se uma clara distinção entre a certificação de um operador para que possa produzir café orgânico e a certificação de um embarque para exportação como café orgânico.

No caso da Colômbia, segundo Farfán e Sánchez (2007), todo cafeicultor que deseje comercializar o seu café sob a denominação de orgânico deve submeter sua chácara ou fazenda a um processo de inspeção e certificação por um organismo certificador.

A certificação é o procedimento onde uma terceira parte assegura por escrito que um produto, processo ou serviço, cumpre com os requerimentos específicos de uma norma. Tal certificação constitui uma ferramenta valiosa nas transações comerciais, nacionais e internacionais, além de ser um elemento insubstituível na geração de confiança entre o cliente e o fornecedor (FARFÁN e SÁNCHEZ, 2007).

Neste sentido, Farfán e Sánchez (2007) afirmam que os cafeicultores envolvidos na produção orgânica comprometem-se a manter a produção orgânica por meio do emprego de técnicas que ajudem a preservar a fertilidade natural dos solos, reduzir a erosão e a contaminação, fomentar a diversidade de espécies, controlar (de modo manual, cultural, biológica ou natural) as pragas e enfermidades, estabelecer cultivos de café em baixo de sombra, empregar adubos orgânicos,

empregar o benefício ecológico do café e manejar adequadamente os resíduos, entre outras ações.

2.5.2.2 Passos para obter a certificação na Colômbia

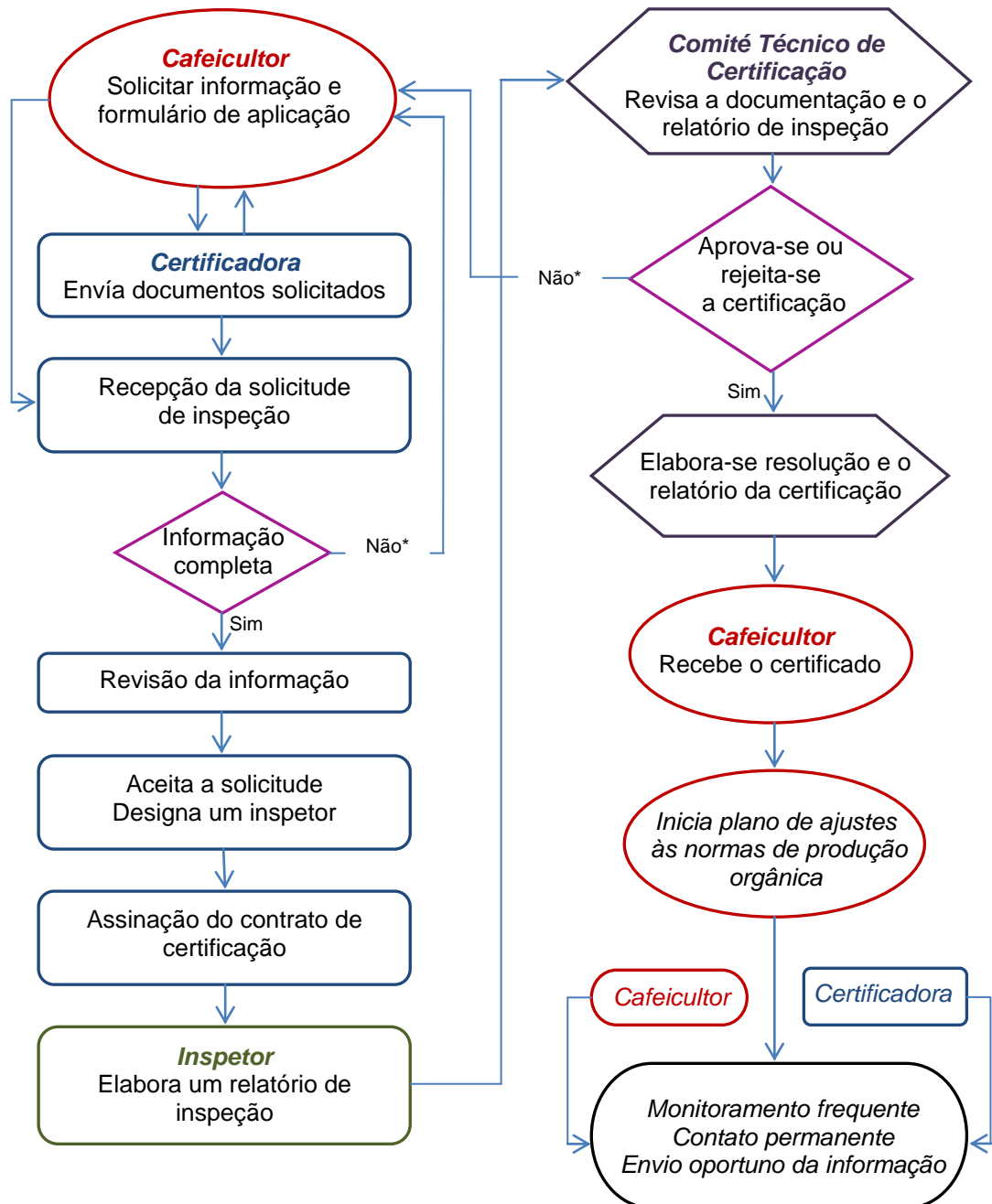
O Ministério de Agricultura e Desenvolvimento Rural e a Corporação Colombiana de Agricultura Limpa têm como um de seus objetivos o gerenciamento da eficácia dos organismos de certificação que operam naquela nação. O objetivo final é dar proteção tanto a produtores quanto aos consumidores. Todos os alimentos ecológicos devem ser identificados e certificados por uma organização creditada pela Superintendência de Indústria e Comércio - SIC. Para Farfán e Sánchez (2007), os passos para a obtenção da certificação podem sofrer variações conforme o tipo de cafeicultor, os grupos de cafeicultores, a área das chácaras e sua localização, entre outros aspectos. Na Figura 1, a seguir, tem-se o processo de certificação do café orgânico. Neste sentido, faz-se importante observar as seguintes etapas:

1. O cafeicultor deve identificar o organismo certificador, solicitando a devida informação e o formulário de aplicação. O cafeicultor deve ainda verificar se o certificador pertença a qualquer tipo de organização (internacional e nacional) de agricultura ecológica; constatar a trajetória e a experiência como certificador de café orgânico (número de chácaras certificadas, áreas, grupos de produtores certificados, trilhadoras, cooperativa); avaliar a idoneidade dos inspetores (profissão, conhecimento sobre cafeicultura, habilidade de comunicação); indagar pela estabilidade e solvência do organismo certificador, revisar os serviços adicionais certificados que podem oferecer o organismo de controle; identificar a regulamentação de produção ecológica que certificará a chácara cafeteira; escolher adequadamente o sistema de certificação; e pré-selecionar os organismos certificadores e solicitar uma cotação da certificação.

2. Após a seleção do organismo certificador, é preciso contatar os representantes legais, solicitando uma pré-inscrição ou visita informal à chácara.
3. O cafeicultor deve solicitar ao organismo certificador a documentação necessária para iniciar o processo de inscrição e contratação.
4. O organismo certificador analisa o formulário de aplicação.
5. Após a aprovação, a certificadora designa um inspetor. O cafeicultor deve possuir um plano de manejo orgânico do sistema de produção, fluxograma ou diagrama de fluxo, que represente graficamente os feitos, situações, movimentos ou atividades relacionadas com o sistema de produção de café orgânico na chácara, mapa detalhado da chácara, registros, documentação do Sistema de Controle Interno - SIC.
6. O inspetor deve verificar e assegurar que o cafeicultor opera de acordo ao plano de manejo orgânico e cumpre as normas de produção orgânica.
7. Etapa de avaliação - o inspetor informa ao Comité de Certificação, que determina a aprovação da unidade produtiva. Depois do processo de avaliação, o resultado pode ser: certificação direta, a chácara entra em um período de transição a orgânico, solicita-se informação adicional, ou se nega a certificação.
8. Em caso de certificação direta, elabora-se a resolução e o relatório da certificação. Os custos da inspeção e a certificação são tarifas cobradas pelo organismo de certificação, dependendo também do tamanho e a complexidade da chácara, os custos da inspeção e outros fatores.
9. O cafeicultor recebe o certificado.
10. O cafeicultor e a certificadora terão contato permanente, existindo um monitoramento frequente. Segundo o Ministério de Agricultura e Desenvolvimento da Colômbia (2007), uma vez finalizado o processo de certificação, o produtor pode solicitar junto a MADR o “Selo Único Nacional de

Alimento Ecológico”, que deve levar a embalagem do produto, anexando à solicitação o certificado ecológico emitido pela entidade competente.

Figura 1 – Processo de certificação do café orgânico.



Fonte: Adaptado de CENICAFE (2007).

2.5.2.3 Órgãos de Controle ou Certificadoras Ecológicas na Colômbia

Atualmente existem oito entidades autorizadas pelo Ministério de Agricultura e Desenvolvimento Rural colombiano que certificam os produtos agropecuários ecológicos dirigidos ao mercado nacional, e uma entidade certificadora internacional (Biolatina) que até o momento não deu início ao processo de autorização transitória mediante o MADR e, portanto, os produtos que certifica somente podem ser encaminhados para exportação.

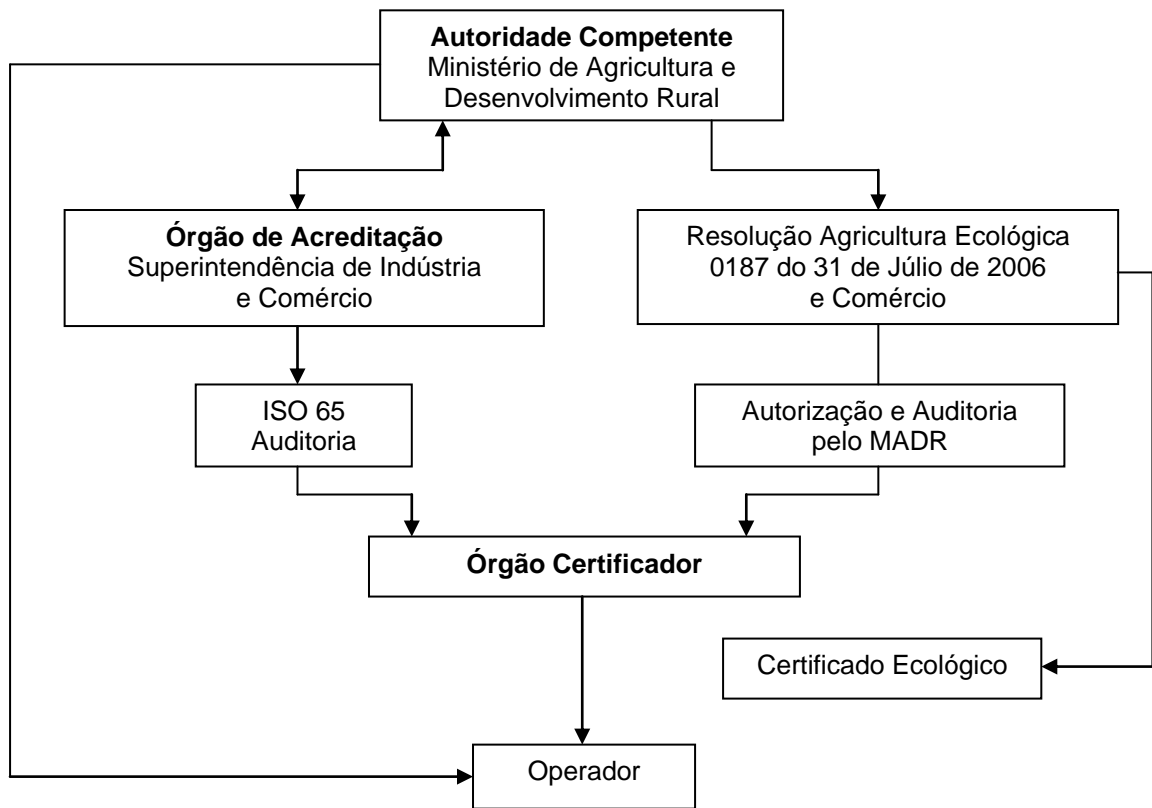
De acordo com o artigo 14 da Resolução n°. 0187/2006, os produtos que na rotulagem possuem denominadas sua origem ecológica, biológica ou orgânica, devem cumprir o estabelecido no Regulamento adotado pela referida Resolução, tendo por suporte um documento emitido por uma entidade de certificação devidamente autorizada Ministério de Agricultura e Desenvolvimento Rural.

Os órgãos de controle ou entidades de certificação devem cumprir com as funções estabelecidas no art. 28 da Resolução n°. 0187/2006, com a finalidade de gerar processos de certificação adequados e confiáveis naquela nação. Nenhuma entidade física ou jurídica pode certificar produtos ecológicos, biológicos ou orgânicos, sem previa autorização outorgada pelo Ministério de Agricultura e Desenvolvimento Rural.

2.5.2.4 Sistema de controle

Na Resolução n°. 0187/2006, tem-se o Sistema de Controle para a Agricultura Ecológica, que define o Ministério de Agricultura e Desenvolvimento como órgão competente para controlar a produção agropecuária ecológica colombiana, além de lhe conferir a coordenação do Sistema Nacional de Controle e a Organização do Registro Nacional de Operadores Ecológicos. Para fins de registro, os órgãos de controle (entidade certificadora), inspetor de sistemas de produção ecológica, produtor ecológico certificado, o estabelecimento de processamento e o estabelecimento de comercialização, devem apresentar junto ao MADR, a documentação descrita na referida Resolução, renovando seu registro anualmente. Na Figura 2, a seguir, tem-se o Esquema do Sistema de Controle para a Agricultura Ecológica na Colômbia.

Figura 2 – Esquema de Sistema de Controle para a Agricultura Ecológica na Colômbia.



Fonte: Adaptado de MADR (2007).

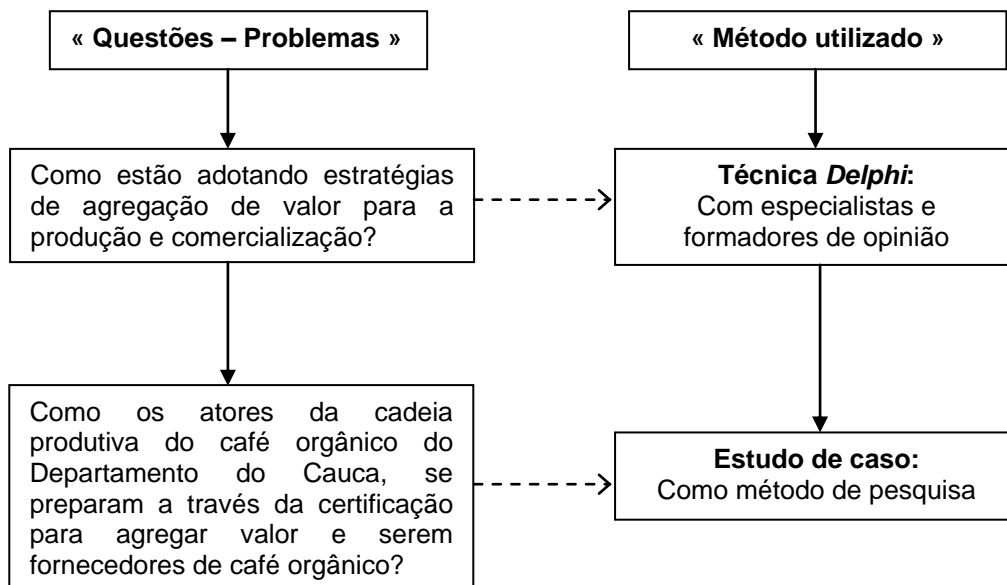
Igualmente, a norma estabelece que o funcionamento do Sistema Nacional de Controle tem por base algumas entidades, a saber: o Instituto Nacional de Vigilância de Medicamentos e Alimentos – INVIMA, o Instituto Colombiano Agropecuário – ICA, o Ministério de Ambiente, Vivenda e Desenvolvimento Territorial – MAVDT, e a Superintendência de Indústria e Comércio - SIC.

3 METODO

O presente capítulo apresenta o método utilizado para a obtenção, estruturação e análise dos dados necessários ao atendimento dos objetivos aqui propostos. Neste sentido, fez-se importante a identificação dos elos da cadeia produtiva do café orgânico no Departamento do Cauca na Colômbia, bem como conhecer as estratégias da produção e comercialização do referido produto.

Visando responder aos objetivos propostos na presente pesquisa, o método se dividiu em três seções, a saber: 1) A técnica *Delphi* como ferramenta para a obtenção das entrevistas com especialistas e formadores de opinião; 2) O estudo de caso como método de pesquisa, para análise qualitativa, e 3) O Departamento do Cauca como uma região produtora de café na Colômbia.

Figura 3 – Método para responder as questões – problema da pesquisa.



3.1 Ferramenta *Delphi* como técnica de pesquisa

A técnica utilizada na pesquisa de campo foi a ferramenta *Delphi*, que coleta a opinião de pessoas especialmente escolhidas em função da experiência, das

habilidades ou dos conhecimentos no tema de interesse. Esta foi tomada como auxílio na coleta de dados devido à carência de dados históricos.

Nesta etapa da pesquisa, foi realizado um levantamento de dados empíricos para a identificação dos elos da cadeia produtiva do café orgânico no Departamento do Cauca na Colômbia, bem como os respectivos contatos para as entrevistas aos especialistas e formadores de opinião. Com base na revisão da literatura realizada anteriormente, e no conhecimento empírico, procurou-se inicialmente construir os tópicos com os seus respectivos atributos direcionadores, a fim de utilizá-los nas entrevistas, tendo como ferramenta a técnica *Delphi*.

A técnica *Delphi* é um processo estruturado de comunicação de grupo onde os peritos - que são mantidos no anonimato - opinam, em diversas rodadas, sobre assuntos de conhecimento incerto e incompleto, tentando, através de processos de resposta e *feedback*, análises estatísticas simples e atenção particular a respostas “excêntricas”, chegar a um conjunto de antecipações (subjetivas e intuitivas) sobre o futuro, dotadas de um consenso significativo do grupo (LINSTONE; TUROFF, 1975).

Dalkey e Helmer (1963) definem o *Delphi* como o método que tem como objetivo obter o mais confiável consenso de opiniões de um grupo de especialistas, por meio de uma série de questionários intensivos, intercalados por *feedback* controlado de opiniões. Tal conceituação acaba apresentando, mesmo que superficialmente, como o método é desenvolvido. Outra definição, por Wright e Giovinazzo (1995), apresenta o *Delphi* como uma técnica que busca estabelecer um consenso de opiniões em um grupo formado por especialistas (DALKEY e HELMER, 1963, WRIGHT e GIOVINAZZO, 1995, *apud* LIMA *et al.*, 2008).

3.1.1 Entrevistas para a técnica *Delphi*

O autor Landaeta (2002) afirma que não existe um consenso sobre o número adequado de especialistas. Neste sentido, é possível afirmar que o número de participantes selecionados é aceitável, quando se está em um intervalo que vai desde dez a cinquenta especialistas, salvo em casos especiais.

De acordo com Powell (2002), tem-se como aspetos-chave da técnica, a saber: o número e a qualidade dos especialistas participantes, onde o número de especialistas também depende dos objetivos e pressupostos de cada estudo. Em geral, considera-se que não devem ser menos de sete e o máximo de trinta especialistas.

Segundo Landaeta (2002), um especialista pode definir-se como aquele indivíduo cuja situação e recursos pessoais lhes permitirão contribuir positivamente à consecução do fim último da iniciação do trabalho *Delphi*.

Baker (2006) define os especialistas como aqueles que podem realizar contribuições válidas, uma vez que possuem conhecimentos com base na prática e na experiência.

Na presente pesquisa, a seleção do grupo de especialistas foi realizada pelo pesquisador do trabalho. O levantamento dos dados empíricos foi realizado por meio de pesquisa de campo com os especialistas, ou seja, os cafeicultores, representantes das associações e cooperativas, técnicos, representantes de entidades públicas e privadas, e outros indivíduos que trabalham na atividade e na produção e comercialização do café orgânico do Departamento do Cauca na Colômbia. Neste sentido, a amostra foi representada por quinze especialistas, entre os quais: três representantes dos cafeicultores, quatro representantes das associações e cooperativas, três representantes dos técnicos, e cinco representantes de entidades públicas e privadas. A descrição dos especialistas encontra-se na Tabela 3 (p. 73).

3.1.2 Instrumento de pesquisa

O instrumento de pesquisa para a coleta dos dados foi desenvolvido por meio do roteiro da técnica *Delphi*. A coleta de dados por meio das entrevistas foi realizada pessoalmente junto aos especialistas. Para Campos V. *et al.* (2012), os instrumentos de coleta de dados *Delphi* são ferramentas importantes da análise *Delphi*, e o *feedback*, a partir das rodadas de perguntas que melhoram a qualidade do resultado final da pesquisa, ajudam a conseguir maior convergência dos resultados e uma capacidade para prever as reações das pessoas envolvidas no estudo.

Na entrevista, foram trabalhados seis tópicos, a saber: organização, produção orgânica, estratégias, certificação, normas e regulamentação, e comercialização. Cada tópico possuía uma lista de perguntas com o objetivo de conhecer as estratégias de agregação de valor para a produção e comercialização do café orgânico no Departamento do Cauca na Colômbia. Os tópicos utilizados foram a base do instrumento da entrevista. Para cada grupo de especialistas, a lista de perguntas foi anexada no roteiro de entrevistas final formado por quarenta e seis itens, com opções de respostas do tipo verbal aberta. A pesquisa foi direcionada também a outros indivíduos que não trabalham diretamente com atividade, mas que são formadores de opinião; estes puderam opinar sobre as estratégias de produção e comercialização do café orgânico no Departamento do Cauca na Colômbia, sendo que as opiniões expressas não podiam ser contabilizadas como entrevistas.

3.1.3 Procedimento da técnica Delphi e desenvolvimento do questionário

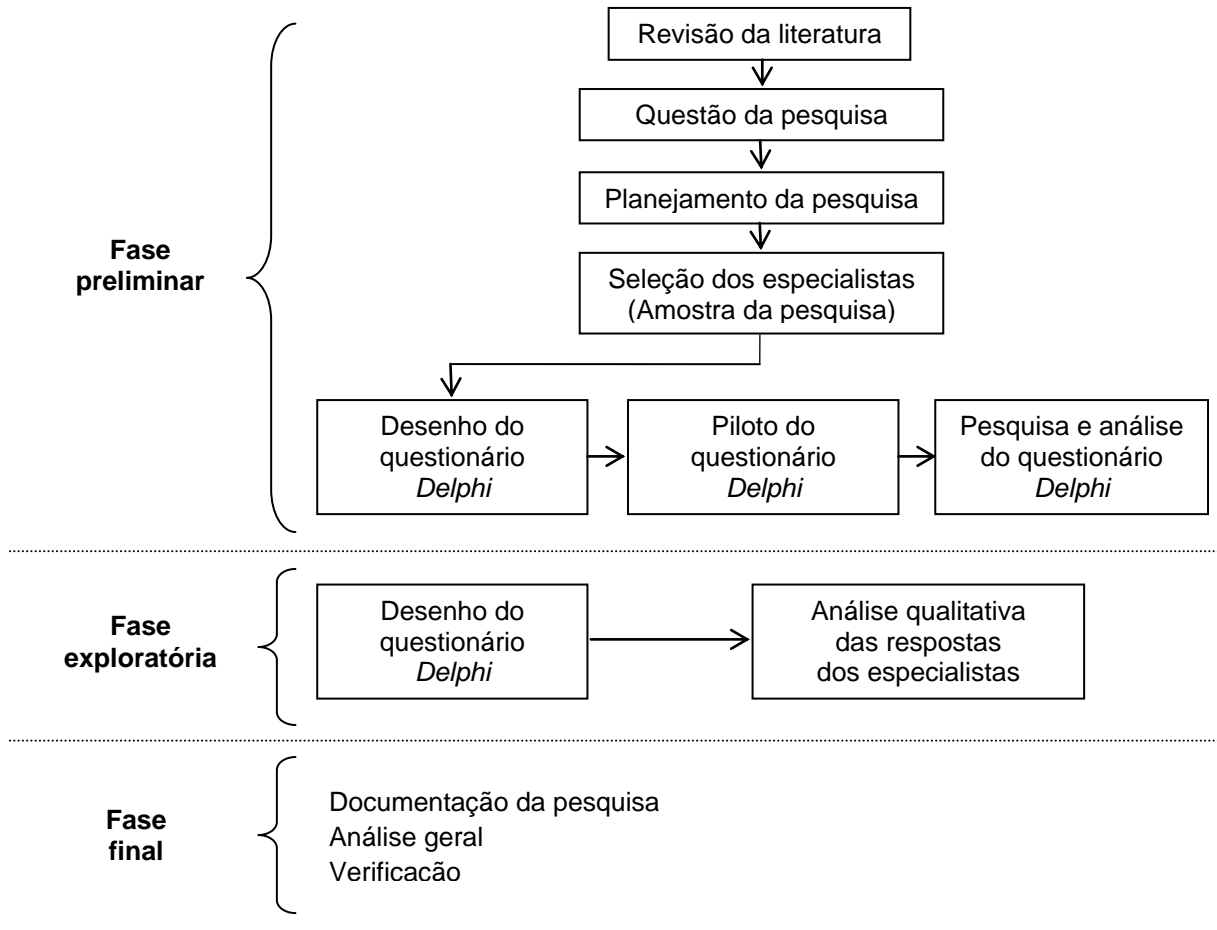
Como sequência metodológica, estabeleceram-se três fases fundamentais, a saber: preliminar, exploratória e final. Na figura 4, tem-se uma amostragem da sequência metodológica da técnica *Delphi* para a pesquisa.

No modelo apresentado na figura 4, tem-se o processo da técnica *Delphi* em três fases, a saber: 1) fase preliminar – com a apresentação de dois pontos principais: a revisão da literatura realizada pelo pesquisador e a questão da pesquisa (algo importante para planejamento da mesma); em seguida, deu-se a escolha da amostra da pesquisa – seleção dos especialistas que fariam parte da pesquisa; com a seleção dos indivíduos e tendo a amostra, realizou-se um teste piloto com os participantes, onde foi possível a aquisição de elementos para a primeira rodada da técnica *Delphi*; 2) início da fase exploratória com a segunda rodada, no qual foi feita a análise qualitativa; e 3) início da fase final – os resultados foram analisados em parte e como um todo, documentados e verificados.

Segundo Sackman (1975, *apud* LIMA *et al.*, 2008), o roteiro de entrevista *Delphi* é aplicado aos participantes em duas ou mais rodadas, os participantes respondem aos itens objetivos existentes, onde podem ou não responder às solicitações verbais abertas. O instrumento de coleta de dados consiste em uma

série de itens, fazendo uso de escalas semelhantes ou diferentes, quantitativas ou qualitativas, de acordo com os objetivos do estudo.

Figura 4 – Processo do Método *Delphi* em duas rodadas.



Fonte: Adaptado de Skulmoski, Hartman e Khran (2007, p. 3).

Na presente pesquisa, a versão inicial deu-se por meio de um formato com o qual se buscou respostas abertas, permitindo aos especialistas elaborar um panorama amplo das opções sobre o tópico que foi investigado. Neste sentido, foi preciso consultar o maior número de pessoas envolvidas direta e indiretamente com a atividade analisada, para que suas opiniões refletissem o retrato da realidade da comercialização e produção do café orgânico no Departamento do Cauca na Colômbia. Para tanto, pesquisou-se e elaborou-se uma lista de vinte e seis representantes de cada grupo de especialistas de referido Departamento, tais como:

cafeicultores, associações, entidades públicas ou privadas, técnicos, certificadoras e pesquisadores.

E suma, a técnica utilizada na pesquisa de campo foi a ferramenta *Delphi*, a qual auxiliou na coleta de dados em situações de carência de dados históricos e/ou na criação de novas ideias. Para tanto, elaborou-se um roteiro de entrevistas a partir de uma lista de possíveis atributos que poderiam caracterizar a produção e comercialização do café orgânico no Departamento do Cauca na Colômbia. A coleta de dados por meio do roteiro de entrevistas *Delphi* foi realizada mediante entrevistas personalizada, com base nos itens estabelecidos em cada tópico.

A opção pela utilização da técnica *Delphi* consistiu no ato do repasse pessoal dos questionários àqueles que eram aptos e apresentaram disponibilidade para atender aos objetivos da pesquisa. O tratamento e a análise dos dados da primeira rodada apresentaram opiniões em sua maioria convergentes e encaminhadas a um mesmo ponto. Segundo o fluxograma das etapas de aplicação da técnica *Delphi* dos autores WRIGHT e GIOVINAZZO (1995), se após a análise dos questionários recebidos da primeira rodada foram consideradas como consenso do grupo, não se tem a necessidade da realização de uma segunda rodada. Nesta pesquisa, houve a necessidade de fazer uma segunda rodada em dois casos particulares.

3.1.4 Tratamento, análise e interpretação dos dados da pesquisa Delphi

A primeira rodada da presente pesquisa foi realizada durante o período compreendido entre outubro e novembro de 2013, por meio de solicitações via contato telefônico ou mediante um documento formal, com o objetivo de gerar um ambiente propício para entrevista acadêmica. Estas foram enviadas aos respectivos grupos de especialistas – das vinte e seis solicitações de citações, houveram quinze respostas afirmativas para o atendimento e a execução do roteiro de entrevistas.

Vale destacar que o presente estudo não recebeu resposta alguma às solicitações feitas pelo grupo coordenador via contato telefônico ou *e-mail*, por parte das certificadoras que operam no Departamento do Cauca na Colômbia - as quais estavam dentro dos objetivos do estudo.

Em relação aos atores acadêmicos como pesquisadores no Departamento do Cauca na Colômbia, não foi possível identificar alguém que trabalhasse a temática

em questão, mas na Universidade do Cauca - a universidade pública da região – logrou-se diversas colaborações para contatar outros atores da cadeia produtiva do café orgânico no referido Departamento.

A análise desta pesquisa se deu de modo qualitativo, a qual se mostrou adequada aos objetivos propostos, à medida que permite analisar aspectos subjetivos, tais como: percepções, compreensão do contexto da cadeia produtiva do café orgânico e dinâmica das formas de organização da produção e comercialização do referido produto. A análise e discussão dos dados procederam-se a partir do agrupamento das respostas apresentadas para cada tópico com cada grupo dos especialistas, sendo realizada a interpretação dos dados contidos em tabelas, gráficos e observações qualitativas realizadas pelos respondentes.

A resposta dos especialistas na primeira rodada que foram de tipo discorda com a média do grupo em geral, foi realizada no mês de dezembro de 2013 através de contato telefônico, obtendo a segunda rodada do estudo.

3.2 O estudo de caso como método de pesquisa, para análise qualitativa

A presente pesquisa buscou analisar uma região específica cafeeira da Colômbia: o Departamento do Cauca, onde a produção de café destaca-se como uma das principais atividades econômicas ali existentes, onde os cafeicultores que vem buscando a produção de café de qualidade, certificado e de maior valor agregado, tem obtido oportunidades no mercado, como é o caso dos produtores de café orgânico do referido Departamento. Assim, realizou-se o estudo de caso nesta região do sudoeste da Colômbia, fazendo uso de ferramentas acadêmicas - a técnica Delphi.

A definição do estudo de caso, para o autor Yin (2010, p. 24), encontra-se a seguir:

O estudo de caso contribui para a aquisição do conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados. Os estudos de caso são encontrados até mesmo nas análises econômicas, em que a estrutura de um determinado setor industrial ou a economia de uma cidade ou região por ser investigada. Aquele autor afirma

que em qualquer tipo de situação, a necessidade diferenciada dos estudos de caso surge do desejo de entender os fenômenos sociais complexos.

Rubin H. J. e Rubin I. S. (1995, *apud* YIN, 2010), afirmam o seguinte: “As entrevistas são conversas guiadas, não investigações estruturada [...] embora seja possível observar uma linha de investigação consistente, a verdadeira corrente de questões, na entrevista de estudo de caso, será provavelmente fluida, não rígida”. Neste caso, o instrumento da técnica *Delphi* foi utilizado como ferramenta de guia, seguindo a própria linha de investigação, onde a formulação das questões deu-se de modo imparcial.

A pesquisa qualitativa tornou-se o principal meio para o alcance dos objetivos do presente estudo, pois, como afirma Godoy (2006):

O estudo de caso deve ser centrado em uma situação ou evento particular cuja importância vem do que este pode revelar sobre o fenômeno objeto da investigação - a especificidade torna o estudo de caso um tipo de pesquisa especialmente adequado quando se quer focar problemas práticos, decorrentes das intrincadas situações individuais e sociais presentes nas atividades, nos procedimentos e nas interações cotidianas.

Neste sentido, a presente pesquisa se enquadra em tal cenário, pois visou estudar um evento em particular, focando um problema prático identificado e aplicado às organizações. Conforme Mafra *et al.* (2013), a rede social dos cafeicultores orgânicos de determinada região, neste caso, o Departamento do Cauca, os principais atores envolvidos como referencia para a rede social são os fornecedores de insumos, representantes de órgãos de ensino, pesquisa e extensão vinculados à cafeicultura, representantes de certificadoras, grupos de assessoria a agricultores familiares, trabalhadores rurais e, principalmente, produtores rurais de médio e grande porte da região.

Os relatos foram adquiridos por meio de entrevistas, a partir de roteiros semiestruturados e da observação direta da interação destes atores em diferentes espaços.

Para Yin (2010, p. 124), a evidência do estudo de caso pode vir de seis tipos de fontes, a saber: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Um objetivo importante é coletar os dados sobre os eventos e os comportamentos humanos verdadeiros, conforme a

captação das percepções, as atitudes e os relatos verbais sobre os eventos e os comportamentos. Além da atenção dada às seis fontes e para aumentar substancialmente a qualidade da pesquisa, alguns princípios dominantes são importantes para qualquer esforço de coleta de dados na realização de estudos de caso. Assim, é possível a utilização de múltiplas fontes direcionadas aos mesmos fatos ou descobertas. Para a presente pesquisa, os cafeicultores, as associações e cooperativas, e os representantes de entidades públicas e privadas, foram fontes de evidência para a realização da triangulação dos dados qualitativos, provenientes das entrevistas, as quais visam corroborar o mesmo fato ou fenômeno.

A utilização de múltiplas fontes de evidência nos estudos de caso permite que o investigador aborde uma variação maior dos aspectos históricos e comportamentais (YIN 2010, p. 143). Dentro a discussão dos quatro tipos de triangulação na realização de avaliações, conforme Patton (2002 *apud* YIN, 2010), a presente pesquisa é do primeiro tipo, das fontes de dados, ou seja, da triangulação dos dados.

Para responder à questão de pesquisa, de como os atores da cadeia produtiva do café orgânico do Departamento do Cauca na Colômbia, se preparam através da certificação para agregar valor e serem fornecedores de café orgânico, no capítulo a seguir tem-se a discussão dos elementos-chave logrados através do instrumento de pesquisa.

3.3 Departamento do Cauca na Colômbia, uma região produtora de café

O Departamento do Cauca está localizado na região Sudoeste da Colômbia. Limita ao norte com os Departamentos do Valle do Cauca e Tolima, ao leste com os Departamentos de Huila e Caquetá, ao sul com os Departamentos de Putumayo e Narinho, e ao oeste com o Oceano Pacífico. A extensão do Departamento é de 29.308 (Km)². Possui uma geografia onde se identifica a presença de todas as variantes climáticas, desde as mais frias no Nevado do Huila (5.750m) e os vulcões de Puracé e Sotará, até as terras baixas da costa. Cruzado pelas cordilheiras Ocidental e Oriental, onde a Oriental nasce neste território, no Maciço Colombiano, além das principais artérias fluviais – os rios Magdalena, Cauca e Caquetá, a parte sul do Departamento conhecido como a “Bota Caucana”, faz parte da Amazônia

Colombiana. Possui ainda as ilhas de Gorgona e Gorgonilla, no Oceano Pacífico (UNIVALLE, 2008).

O Departamento do Cauca é um das regiões produtoras de café da Colômbia. Possui quarenta e dois municípios, dos quais trinta e dois são produtores de café, sendo cultivado por mais de 94.000 produtores de café, cuja área média de produção não supera um hectare. A área total plantada naquele Departamento é de 81.170 hectares, distribuídos nos municípios produtores de café (FEDERACAFE, 2010; FEDERACAFE; 2013).

A altura média e mediana da região é de 1.758 e 1.781 metros sobre o nível do mar respectivamente. Os intervalos de precipitação (média 2.069 milímetros, mediana 2.170 milímetros de chuva), os pontos de orvalho (12.5°C e 12.3°C) ou seus solos de origem vulcânica são algumas das variáveis que apontam a homogeneidade da localidade, e que permitem a geração de uma bebida (café) muito equilibrada (FEDERACAFE, 2010).

Segundo a FEDERACAFE (2010), o café de Cauca é um café 100% arábico suave, coletado em pequenas parcelas, colhido, beneficiado e secado nas mesmas chácaras de maneira seletiva, com padrões de qualidade; é único, por se tratar de um café de fragrância e aroma muito fortes e caramelado, que apresenta alta acidez, corpo meio, impressão global balanceada, limpa e suave com algumas notas doces e florais.

Além do café existente no Departamento do Cauca na Colômbia, a economia da região também tem por base a produção agrícola e pecuária, a exploração florestal, a atividade pesqueira e o comércio. Os principais cultivos são: cana de açúcar, rapadura, milho tradicional, arroz, banana da terra, sisal, mandioca e batata. Mas o café é, sem dúvida, uma cultura de exportação da região capaz de trazer recursos econômicos, fortalecendo-se cada vez mais nas suas organizações produtivas (GOBERNACIÓN DEL CAUCA, 2011).

Segundo o Departamento Nacional de Estatística (DANE) da Colômbia, no Informe de Conjuntura Econômica (ICER) de 2012 para o Departamento do Cauca, durante o período 2001 – 2011, o Produto Interno Bruto (PIB) do Departamento do Cauca caracterizou-se por registrar crescimento maior do que o PIB sendo que o crescimento mais acentuado foi registrado em 2004. Neste sentido, o PIB do referido Departamento cresceu em média 4,5%, enquanto o PIB nacional teve média de 4,3%.

Durante os últimos cinco anos, os comportamentos médios setoriais que apresentaram maior crescimento foram: mineração (7,7%), estabelecimentos financeiros (6,5%) e serviços sociais (6,1%). Da perspectiva do valor agregado, o Departamento do Cauca apontou que as atividades relacionadas ao setor de serviços, indústria, financeiras e agropecuárias foram aquelas que mais aportaram à produção local (ICER, 2012).

Em 2011, o valor agregado do setor serviços apontou 24,5% do valor total gerado na produção do Departamento do Cauca, seguido pelos setores industrial (16,7%), financeiro (15,4%) e agropecuário (11,3%) – setores que, juntos, aportaram 67,9% do valor total (ICER, 2012).

No ICER (2012), o PIB – na visão dos subsetores económicos - permitiu observar que os setores de maior aporte foram: serviços, indústria, administração pública, educação, alimentos, bebidas e tabaco, hotéis, restaurantes e clubes, serviços sociais e cultivo de café. Estes responderam por 49,2% da produção total do Departamento do Cauca na Colômbia, em 2011. Finalmente, o PIB por habitante em 2011, indica que no referido Departamento ascendeu ao valor de US\$3487,15. Durante o período 2000-2011, o comportamento do PIB *per capita* nominal foi crescente, segundo dados do DANE. Em termos dinâmicos, o PIB *per capita* real, passou de 4,0% em 2001, para 3,2% em 2011, apresentando variação média de 3,9%. Tal cifra resultou na redução das taxas de crescimento, principalmente nos anos 2007, 2009 e 2011.

Em termos de Exportações não Tradicionais (FOB) no Departamento do Cauca na Colômbia, apresentou uma tendência decrescente que vai de US\$240,5 milhões FOB em 2011, a US\$228,1 milhões FOB em 2012, representando uma queda de 5,2%. O setor de maior participação nas exportações não tradicionais do referido Departamento em 2012 centrou-se na produção industrial, com 99,1%. Dentro deste, valores mais elevados apresentaram-se nos subsetores de produtos alimentícios e bebidas, substâncias e produtos químicos, e maquinaria e equipamentos. Por destinos, as exportações do Departamento apontaram como principal sócio comercial a Venezuela, seguido pelo Chile, Equador e Estados Unidos de América (EUA). Os referidos países compraram 57,5% da produção local vendida no exterior, o que equivale a US\$132,106 milhões FOB em 2011, e US\$131,202 milhões FOB em 2012 (ICER, 2012).

O Departamento do Cauca na Colômbia tem sido favorecido pela expansão da oferta de crédito agropecuário por parte do Governo Nacional da Colômbia, através do FINAGRO (Fundo para o Financiamento para o Setor Agropecuário) – recurso direcionado para investimentos agrícolas e pecuários.

De acordo à Tabela 2, “avaliações de alguns dos principais cultivos agrícolas do Departamento do Cauca na Colômbia (ano 2011 e 2012)”, no que tange aos principais cultivos agrícolas, a produção total do referido Departamento alcançou um incremento anual de 37,6%, ao passar de 281,853 toneladas em 2011, para 387,951 toneladas em 2012, apesar de que no mesmo período reduziu-se a área coletada em 5,9%.

Tabela 2 – Avaliações de alguns dos principais cultivos agrícolas do Departamento do Cauca na Colômbia (2011 – 2012)

Cultivos	Área coletada (hectares)			Produção (toneladas)		
	2011	2012	Varição percentual	2011	2012	Varição percentual
Total	104,654	98,447	-5,9	281,853	387,951	37,6
Permanente e semipermanentes	88,114	75,572	-14,2	189,557	211,229	11,4
Cacau ¹	657	837	27,4	365	1,081	196,2
Café ¹	55,005	47,025	-14,5	43,117	61,201	41,9
Cana de açúcar	14,088	12,961	-8,0	58,767	59,000	0,4
Cítricos	303	492	62,4	3,327	5,705	71,5
Sisal	6,669	5,169	-22,5	7,774	7,627	-1,9
Banana da terra ¹	11,392	9,088	-20,2	76,207	76,615	0,5
Anuais e semestrais	16,540	22,875	38,3	92,296	176,722	91,5
Arroz	2,530	2,216	-16,0	12,682	1,485	-88,3
Feijão ¹	2,873	3,078	7,1	3,570	5,734	60,6
Milho ¹	5,520	8,269	49,8	9,719	17,668	81,8
Batata	1,831	3,549	93,8	27,260	51,695	89,6
Sorgo	14	55	289,3	49	194	295,4
Soja	9	10	11,1	27	23	-16,7
Tomate ¹	222	380	71,4	5,168	6,904	33,6
Mandioca	3,541	5,407	52,7	33,821	93,020	175,0

¹ Inclui cultivos tradicionais e tecnificados.

Fonte: ICER, 2012. Secretaria de Desenvolvimento Agropecuário Mineiro do Departamento do Cauca – URPA. Cálculos Centro Regional de Estudos Econômicos, Cali. Banco da República.

Como se amostra na Tabela 2, os cultivos permanentes e semipermanentes diminuíram 14,2% na área coletada, identificando-se 12,542 hectares a menos do que o ano anterior (de 2012 em relação a 2011) - a exceção deu-se nos cítricos e o cacau, que aumentaram 62,4% e 27,4% respectivamente, enquanto que o sisal, a banana da terra e o café diminuíram 22,5%, 20,2% e 14,5%, respetivamente. Contudo, a produção totalizou em 2012, em 211,229 toneladas, com incremento anual de 11,4% em relação a 2011. Entretanto, se destacaram as produções de cacau (196,2%), cítricos (71,5%) e café (41,9%) (ICER, 2012). Para o ICER (2012), os problemas fitossanitários nos cultivos da banana da terra e sisal, incidiram em uma menor área plantada, enquanto que uma maior diversificação para o cacau, uma variedade de café Castillo mais tecnificada e melhor clima para os cítricos, incidiram o incremento da produção (ICER, 2012).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados e discussões da presente pesquisa são apresentados em três partes. Na primeira, descrevem-se as regiões cafeeiras do Departamento do Cauca na Colômbia e suas regiões estudadas na pesquisa – como estudo de caso. Na segunda, são apresentados os resultados e as análises dos dados colhidos através do método *Delphi*, para identificar as estratégias da produção e comercialização do café orgânico no referido Departamento. Na terceira, são apresentadas as estratégias de agregação de valor para a produção e comercialização do café orgânico da região estudada.

4.1 Regiões cafeeiras do Departamento do Cauca

Desde o momento em que chegaram as primeiras sementes de café ao Departamento do Cauca, tem-se mais de dois séculos de cultura e tradição cafeeira. As características agroecológicas e fisiográficas, desta região tem gerado um cenário adequado para a produção do grão. A média de hectares cultivados por cafeicultor é de 0,8ha, adotando-se soberanamente o estilo artesanal e não industrial. Os cultivos de café no Cauca se dão a uma altura de 1.700 até 2.000 metros acima do nível do mar (FEDERACAFE, 2013). As condições da planta, sua espécie e variedade, bem como as condições do entorno e o meio ambiente do Departamento do Cauca são condições necessárias, mas não suficientes, para a produção de café de alta qualidade. O fator humano, os processos de cuidado, seleção, colheita e pós-colheita são também fundamentais para produzir o café no referido Departamento (FEDERACAFE, 2010).

O Departamento do Cauca tem o 26% da população indígena do país e em seu território encontram-se 86 dos 549 grupos indígenas que existe na Colômbia. Os indígenas, por sua parte, também são diversos: advém das etnias Nasa ou Páez, Guambiano ou Misak, Coconuco, Yanacona, Inga, Embera, Eperara, Siapidara, Totoró, Guanaca, e de dois povos: Pubenenses e Ambaluenhos. Tal diversidade étnica se reflete nos produtores de café da região e na estrutura de uso da terra, ou seja, as práticas de produção centrada em muitos casos pelo trabalho coletivo da terra. No Departamento do Cauca na Colômbia, a produção de café se

dá entre quase 94.000 famílias, vinculando cerca de 376.000 pessoas. Trata-se de terrenos cujo tamanho médio é inferior a três hectares, onde apenas 0,8 hectares estão dedicados ao cultivo do café, ou seja, uma estrutura de propriedade claramente difundida (FEDERACAFÉ, 2010). Segundo a FEDERACAFE (2013), a zona cafeeira no Departamento do Cauca, está dividida em quatro províncias, cada uma com características culturais, climáticas e sociais diferentes, a saber:

Região Tierradentro:

Formada pelos municípios de Inza e Páez, é uma região com uma inestimável riqueza cultural e histórica, habitada por camponeses e indígenas da etnia Nasa, que cultivam um café reconhecido por especialistas por ser de alta qualidade. O perfil da xícara do café desta região caracteriza-se pelos atributos: fragrância e aroma pronunciado doce, acidez alta, corpo meio, xícara uniforme, balanceada, limpa, apresentando notas cítricas (FEDERACAFE, 2013).

Região Norte:

Habitada por camponeses, mestiços, afro-descendentes e comunidades indígenas, tem-se o cultivo do café em uma região montanhosa a mais de 1,700 metros acima do nível do mar e com uma temperatura média de 18°C. Tem-se aí, os municípios de Santander de Quilichao, Jambaló, Toribío, Caloto, Corinto, Miranda, Suárez e Buenos Aires. O perfil da xícara do café desta região caracteriza-se pelos seguintes atributos: fragrância e aroma intenso doce, acidez meio-alta, corpo meio, xícara balanceada uniforme, sabor suave e doce (FEDERACAFE, 2013).

Região Meseta de Popayán:

Os municípios de Popayán, Timbío, Sotará, Puracé, Piendamó, Calono, El Tambo, Morales, Cajibío formam esta região, rodeada pelas Cordilheiras Central e Ocidental, influenciada pelos vulcões Puracé e Sotará. Nesta desenvolve-se 65% da produção do Departamento, contando com o maior número de produtores de café. O perfil da xícara do café desta região caracteriza-se pelos seguintes atributos:

fragrância e aroma pronunciado, acidez meio-alta, corpo meio, xícara balanceada, apresenta notas carameladas e florais (FEDERACAFE, 2013).

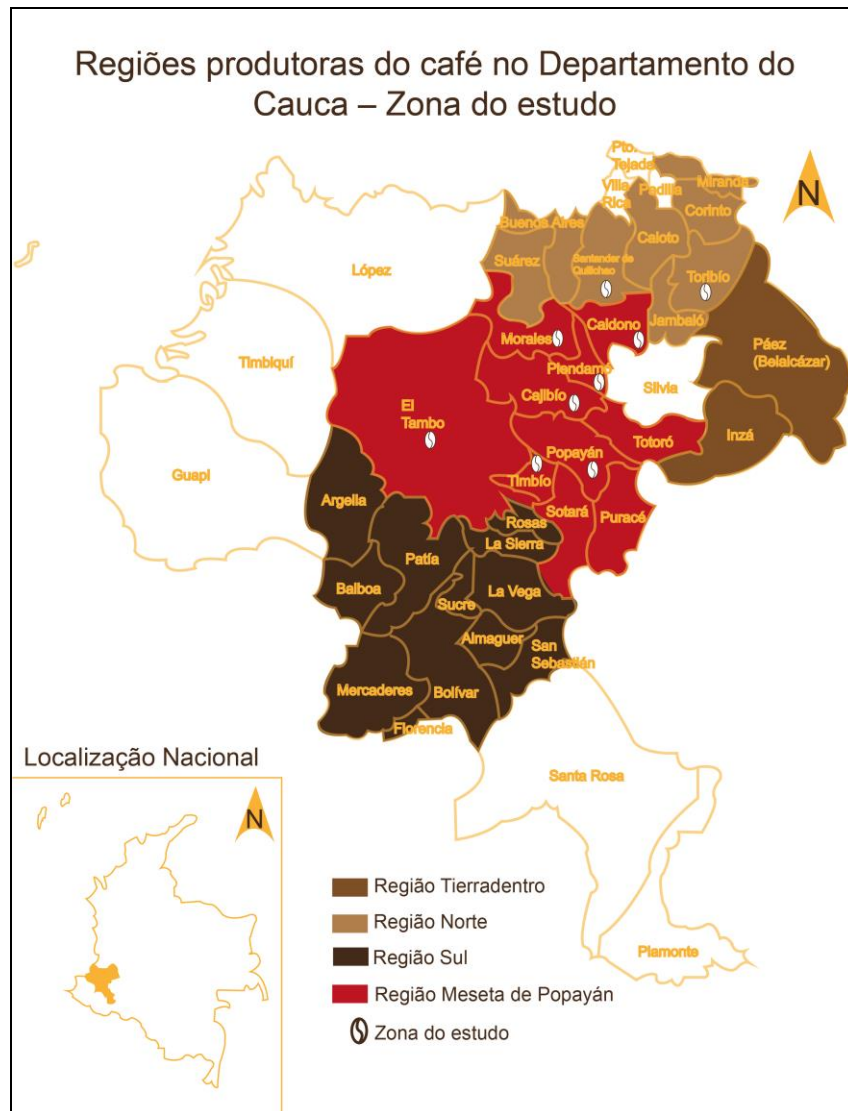
Região Sul:

Formada pelos municípios de Rosas, Almaguer, La Veja, La Sierra e San Sebastián, conta com grande biodiversidade e pluralidade cultural e étnica. Tem-se aí um dos cafés mais finos do mundo, seguindo-se um rigoroso padrão de qualidade, com base na proteção do meio ambiente. Em uma parte desta região, mais precisamente nos municípios de El Bordo, Bolívar, Mercaderes, Balboa, Sucre, Florencia e Argelia, o café é cultivado a uma altura de 2.000 metros acima do nível do mar, as diferenças de temperatura durante o dia e a noite, fazem com que a concentração de açúcares e o tempo de maturação do café sejam atrasados, contribuindo significativamente nas características organolépticas na xícara. O perfil da xícara do café desta região caracteriza-se por ter os seguintes atributos: fragrância e aroma pronunciado, doce, acidez alta, corpo intermediário, xícara balanceada, sabor residual agradável, apresenta notas achocolatas, frutais e cítricas (FEDERACAFE, 2013).

4.1.1 Regiões cafeeiras do Departamento estudadas na pesquisa

O foco desta pesquisa foi limitado à região apontada ao início do processo de estudo. Das quatro regiões sinaladas na Figura 5 e conhecidas pela FEDERACAFÉ, em duas destas não foi possível fazer uso do instrumento de pesquisa. Por meio do trabalho de campo, foi possível contar com a maioria dos especialistas na temática abordada - associações, cooperativas, produtores, certificadoras e agências de comercialização - no Departamento do Cauca, mas das vinte e seis solicitações de entrevistas, somente obtiveram-se quinze respostas positivas para aplicar o instrumento de pesquisa da técnica *Delphi*. Vale destacar que o instrumento de pesquisa, aplicou-se em duas regiões cafeeiras – Região Meseta de Popayán e Região Norte – no Departamento do Cauca na Colômbia.

Figura 5 – Regiões produtoras do café no Departamento do Cauca – Zona de estudo



4.2 Resultados e discussões das entrevistas com a técnica *Delphi*

Os resultados das entrevistas realizadas, como instrumento de pesquisa da técnica *Delphi*, e os dados secundários foram analisados qualitativamente, procurando ressaltar a riqueza das interpretações dos diferentes atores - associações, cooperativas, produtores, técnicos, representante de entidades públicas ou privadas -, da cadeia produtiva do café orgânico no Departamento do Cauca na Colômbia. A fim de garantir a privacidade dos entrevistados neste estudo, seus depoimentos foram identificados pela categoria profissional a que pertencem e abreviações para diferenciá-los. Neste sentido, têm-se, a seguir, os significados das abreviações sinaladas para identificar os especialistas aqui participantes.

Cooperativas (CO):

CO1: Cooperativa 1.

CO2: Cooperativa 2.

Associações (AC):

AC1: Associação 1.

AC2: Associação 2.

Cafeicultores (CA):

CA1: Cafeicultor 1.

CA2: Cafeicultor 2.

CA3: Cafeicultor 3.

Representantes de entidades públicas o privadas (RE):

RE1: Representante da entidade pública ou privada 1.

RE2: Representante da entidade pública ou privada 2.

RE3: Representante da entidade pública ou privada 3.

RE4: Representante da entidade pública ou privada 4.

RE4: Representante da entidade pública ou privada 5.

Técnicos (TE):

TE1: Técnico 1.

TE2: Técnico 2.

TE3: Técnico 3.

Na Tabela 3 a seguir, têm-se os autores entrevistados como fonte de evidência do presente estudo durante o período do trabalho de campo.

Tabela 3 – Autores entrevistados na pesquisa como fonte de evidência.

Abrev.	Nome da entidade	Município	Cargo e/ou profissão
CO1	Cooperativa de Cafeicultores do Cauca – CAFICAUCA	Popayán	Engenheiro e coordenador do Programa de Café Orgânico.
CO2	Cooperativa Multiétnica e Pluricultural de Pequenos Cafeicultores do Cauca – COMEPCAFÉ	Piendamó	Profissional em Negócios Internacionais e responsável da área administrativa, financeira e contábil.
AC1	Associação de Produtores Agropecuários e Orgânicos do Cauca – ASPROVICC	Cajibío	Líder dos cafeicultores
AC2	Associação de Produtores Ecológicos do Cauca – ASOPROECO	El Tambo	Gerente
CA1	Associação de Produtores Agropecuários e Orgânicos do Cauca – ASPROVICC	Cajibío	Cafeicultor
CA2	ORGÁNICA	Piendamó	Cafeicultor
CA3	ORGÁNICA	El Tambo	Cafeicultor
RE1	Comitê Departamental de Cafeteiros do Cauca	Popayán	Coordenador da área de Cafés Especiais Departamental
RE2	Secretaria de Agricultura Departamental	Popayán	Avaliador de Projetos Produtivos do setor Agropecuário
RE3	Corporação Colômbia Internacional - CCI	Popayán	Gerente
RE4	Fundação para a Comunicação Popular – FUNCOP	Popayán	Gerente
RE5	Armazenes Gerais de Depósito de Café – ALMACAFÉ	Popayán	Coordenadora de Operações Logísticas
TE1	Associação de Produtores Agropecuários e Orgânicos do Cauca – ASPROVICC	Cajibío	Técnico
TE2	Comitê Departamental de Cafeteiros do Cauca	El Tambo	Técnico
TE3	Comitê Departamental de Cafeteiros do Cauca	El Tambo	Técnico

Nas seções a seguir, tem-se a descrição das atuações gerais das organizações ou dos atores na produção e comercialização do café orgânico no Departamento do Cauca na Colômbia.

4.2.1 Cooperativas entrevistadas na pesquisa

Para a *Certification of Environmental Standards Colombia Ltda* (CERES) (2013), a Cooperativa de Cafeicultores do Cauca (CAFICAUCA) é uma cooperativa com cinquenta anos de serviço, pertence ao grêmio do esquema comercial da Federação de Cafeteiros da Colômbia (FEDERACAFE), cumpre com a função social e comercial e tem 3.000 associados cafeicultores do Departamento, em vinte oito municípios no Departamento do Cauca na Colômbia. A referida Cooperativa armazena e comercializa cafés especiais, produzidos através dos programas participes do Comitê de Cafeteiros, nos municípios do referido Departamento, sob os padrões de Nespresso AAA e Rainforest Alliance, Cafés Orgânicos e regionais (FEDERACAFE, 2010). Para a CERES (2013), cooperativas como a CAFICAUCA, impulsionaram os processos de educação em agricultura limpa em grupos camponeses, com o apoio financeiro de cooperação internacional.

A Cooperativa Multiétnica e Pluricultural de Pequenos Cafeicultores do Cauca (COMEPCAFÉ) é uma organização cooperativa conformada por 911 associados com características de pequenos produtores (MADR, 2013). O serviço de seus associados coordena serviços de comercialização, assistência técnica e capacitação, oferta o café no mercado local, nacional e internacional com certificações de Comércio Justo (*Fair Trade*) e Orgânico, procurando sempre o bem-estar integral das famílias associadas, desenvolvendo uma agricultura sustentável e fomentando o desenvolvimento produtivo sócio-empresarial (COMEPCAFE, 2012).

As duas cooperativas entrevistadas que operam no Departamento, participam ativamente nos programas de competitividade e permanência, sustentabilidade e futuro da cafeicultura. No entanto, os esforços empreendidos sob o cooperativismo, existente entre os cafeicultores do Departamento do Cauca na Colômbia, tem encontrado motivos para a troca do modo produção do café – convencional para o orgânico – através da ação e liderança das cooperativas e seus programas de cafeicultura orgânica.

4.2.2 Associações entrevistadas na pesquisa

A Associação de Produtores Agropecuários e Orgânicos do Cauca (ASPROVICC), com oito anos de experiência certificada em cafés orgânicos, formada por 119 produtores de café associados, dos quais 65 cafeicultores são certificados orgânicos, tem sua localização no município Cajibío (SÁNCHEZ, 2013). Esta associação produz e comercializa café especial, orgânico e de Comércio Justo, através de alianças estratégicas para a compra de seu produto, tendo uma produção sustentável e protegendo as áreas de reserva natural no referido município.

A Associação de Produtores Ecológicos do Cauca (ASOPROECO) é uma organização de produtores agroecológicos do Município de El Tambo, Departamento do Cauca na Colômbia, que busca o desenvolvimento econômico e social da região, elevando a qualidade de vida através da eficiente produção, transformação e comercialização do café especial com princípios de solidariedade, honestidade, compromissos e cumprimentos (FUNCOP, 2012). Conforme ACHINTE (2013), tal associação vem trabalhando a cerca de dez anos como uma organização, mas desde 2010, constitui-se em uma associação legalmente constituída, onde se realiza um trabalho de recuperação de solos e manejo do meio ambiente, através do Projeto *Segurança e Soberania Alimentar*, para melhorar a qualidade de vida da família.

O cooperativismo pode ser percebido como tendo potencial de trazer benefícios para os pequenos agricultores. Estes, ao se associar, buscam adquirir um bom nível de conhecimento técnico em agricultura orgânica, a fim de avançar e gerar mais renda. O esquema cooperativo busca ser democrático, ou seja, é um sistema onde os sócios possuem voz e voto na tomada de decisões. Em tais organizações sem fins lucrativos, os excedentes cooperativos se revertem em serviços para os participantes do esquema.

4.2.3 Cafeicultores entrevistados na pesquisa

Para o cafeicultor CA1 da ASPROVICC, cuja produção está localizada no município de Cajibío na Colômbia, onde uma das preocupações como ator da organização é possuir uma vida amigável com o meio ambiente, bem como ter as

ferramentas necessárias para continuar comercializando seu produto para o exterior (ZAMBRANO, 2013).

Os cafeicultores CA2 e CA3, localizados nos municípios de Piendamó e El Tambo, pertencem à Associação de Produtores Orgânicos do Cauca (ORGANICA), produzem um café de alta qualidade. Na referida associação, tem-se noventa produtores certificados, mas como organização almeja à consolidação da certificação da produção orgânica de todos os produtores, visa a certificação de mais unidades produtivas, o fortalecimento da capacidade administrativa e o estabelecimento de um sistema de registros de custos de produção (MADR, 2013).

A estrutura organizacional permite que os cafeicultores sejam associados, isto é que sejam partícipes de uma mudança de mentalidade e pensamento, possam compartilhar idéias e recursos. Neste sentido, o individualismo e a falta de disciplina, apresentam-se como componentes que contribuem para que a organização não consiga atingir seus objetivos (SOLEIBE, 2013).

4.2.4 Representantes das entidades públicas ou privadas

As entidades públicas e privadas que permitem a participação de representantes nesta pesquisa foram:

O Comitê de Cafeteiros do Cauca – responsável da organização, orientação do grêmio e execução dos planos, programas e projetos da FEDERACAFE, a fim de assegurar o bem-estar das famílias cafeicultoras do referido Departamento – por meio dos projetos e programas da FEDERACAFE, busca promover uma cafeicultura renovada, tecnicada, rentável e sustentável, impactando na qualidade de vida dos cafeicultores e a suas famílias (FEDERACAFE, 2013); e ainda o apoio financeiro de ONGs internacionais e da Cooperativa de Cafeicultores do Cauca (CAFICAUCA).

A Secretaria de Agricultura Departamental é o órgão responsável pelo setor agropecuário, mineiro, turístico e ambiental do Departamento do Cauca, adotando as políticas do Ministério de Agricultura e Desenvolvimento Rural (MADR), apresentando-se como o objetivo de divulgar, informar, socializar e servir de meio de informação e de contatos com outras entidades. Por meio do referido órgão público, os cafeicultores orgânicos recebem auxílio para contatar e comercializar seu café a

nível nacional, bem como a divulgação e socialização das convocatórias do MADR (GONZALEZ, 2013).

A Corporação Colômbia Internacional (CCI) promove a reconversão agropecuária colombiana com ferramentas próprias, mediante os Modelos Agroempresariais Competitivos e Sustentáveis (MACS), demonstrando o verdadeiro desenvolvimento rural integral que melhora as rendas da cadeia de valor da agricultura e agroindústria, respondendo às necessidades do mercado (CCI, 2013). É uma entidade autônoma de economia mista, sem fins lucrativos, que tem como objetivo o desenvolvimento dos negócios de agro-exportação; surgiu como iniciativa dos setores público e privado para impulsionar a agricultura não tradicional da Colômbia mediante a assistência e execução de projetos em Boas Práticas Agrícolas (BPA), o controle de qualidade e as estratégias de exportação (MISSIONPYME, 2008).

A Fundação para a Comunicação Popular (FUNCOP) é uma organização não governamental sem fins lucrativos, que mediante suas ações, contribui na construção do Estado social democrático de direito, o desenvolvimento integral, a convivência pacífica e a paz da região e da nação. Conta com assistência técnica agroecológica, onde a partir dos conhecimentos, práticas e técnicas existentes nos processos de investigação participativa nos principais agro-ecossistemas presentes na região, buscam realizar atividades de capacitação e transferência de tecnologias, assistência técnica, planejamento agroecológico, administração das chácaras, produção e transformação de alimentos para o consumo familiar e mercados solidários (FUNCOP, 2013).

Os Armazéns Gerais de Depósito de Café (ALMACAFÉ) prestam serviços especializados, tais como: operador logístico e armazém geral de depósito, que contribuem aos propósitos da FEDERACAFE, relacionados com a garantia de compra, a comercialização e preservação da qualidade do café colombiano, assegurando a sustentabilidade organizacional e ambiental. Em relação ao café orgânico, a cadeia logística de ALMACAFE assegura os protocolos específicos, a limpeza das equipes envolvidas, a custódia do produto e o preenchimento dos registros requeridos, a fim de evitar qualquer tipo de contaminação, bem como a busca pela conservação das características específicas do café, sem a utilização de produtos agroquímicos ou substâncias que possam contaminar o produto (ALMACAFE, 2013).

4.2.5 *Técnicos entrevistados na pesquisa*

Para a entrevista junto aos especialistas da assistência técnica TE1, TE2 e TE3, na produção de café orgânico, fez-se uso do instrumento de pesquisa da técnica *Delphi*. No caso do especialista TE1, este pertencia à ASPROVICC, e no caso dos especialistas TE2 e TE3, estes pertenciam ao Comité Departamental de Cafeteiros do Cauca.

A assistência técnica consiste em apoiar os produtores e nas tarefas de colheita das diferentes unidades produtivas, visando garantir melhores colheitas, bem como melhorar a capacidade de resposta dos produtores em relação aos avanços tecnológicos em termos agrônômicos e na conquista das metas estabelecidas, tanto em produção quanto a nível comercial. Neste sentido, a referida assistência consiste em fornecer uma adequada assessoria no manejo das plantações orgânicas (UCPCO, 2013). O pacote tecnológico da cafeicultura orgânica promovido pelas organizações de produção e comercialização orgânica, é composto pela equipe técnica e os produtores, para melhoramento e conservação de solos através da utilização dos recursos orgânicos, além da implementação do uso de fertilizantes orgânicos. Tem-se ainda, o manejo de controle de pragas com a utilização de produtos agrobiológicos, bem como a preparação de caldos nas chácaras, com base em plantas medicinais. Vale salientar que a assistência técnica é essencial para as atividades empregadas no cultivo do café, uma vez que é preciso maior quantidade de tempo para programar um manejo do esquema orgânico (SOLEIBE, 2013).

4.3 Estratégias de agregação de valor para a produção e comercialização do café orgânico no Departamento do Cauca na Colômbia

Nas tabelas a seguir desta seção, tem-se a apresentação das ideias delineadas no instrumento de pesquisa da primeira rodada da técnica *Delphi*, com as estratégias que permitem a agregação de valor. Nos elementos comuns dos depoimentos dos entrevistados, descrevem-se as estratégias percebidas como positivas para o desenvolvimento dos atores dentro a cadeia produtiva e as

estratégias percebidas como incapazes de agregar valor ou mesmo que retardam o processo de agregação de valor.

4.3.1 Principal atividade ou função da organização, ou do produtor.

As estratégias relacionadas da principal função das organizações, do produtor ou das entidades públicas ou privadas, como suporte da agregação de valor para a produção e comercialização do café orgânico do Departamento do Cauca na Colômbia, apontam que os atores daquela cadeia cumpram suas respectivas funções.

Estas funções podem ser listadas da seguinte maneira: obrigações gerais, a saber: os produtores primários, encarregados da produção agrícola; as associações, como órgão de representação e defesa dos interesses dos cafeicultores associados, estas buscam o manejo do processo social-empresarial que auxilie no sustento de toda a organização; as cooperativas, ao possuir um convênio com as associações, buscam fornecer assistência técnica, capacitação, apoio logístico, armazenamento, processamento e comercialização para a exportação de café; os técnicos e representantes de entidades públicas e privadas, encarregados da prestação de assistência técnica e divulgação das normas para produção de cafés orgânicos.

No contexto das redes, para Castells (1999, *apud* Castro, 2011):

Essa forma de organização pode representar um método eficaz para o alcance dos objetivos individuais e coletivos, por meio de um complexo ordenamento de conexões, em que as organizações estabelecem inter-relações sob diferentes maneiras, em distintos contextos e a partir de expressões culturais diversas.

A concorrência gerada em uma rede entre o conjunto de atores que integram a mesma tem como finalidade lograr que um determinado cliente, espera-se que o produto o serviço que se oferece atenda às suas necessidades (RODRIGUEZ e CORTES, 2010). Segundo Homans (1956) à medida que as partes percebem os benefícios e retornos de suas ações, estas analisam o ganho social, levando em conta os benefícios conseguidos e os custos realizados. Na Tabela 4 a seguir, têm-se os depoimentos dos atores entrevistados respeito às principais atividades ou funções das organizações e dos produtores.

Tabela 4 – Principal atividade ou função da organização, ou do produtor.

Cooperativas	CO1: “Fornecer assistência técnica, capacitação, procurar apoio logístico, fornecer e apoiar na comercialização, na parceria da FEDERACAFE com a EXPOCAFE, para a exportação do café das nossas associações”.
	CO2: “Como organização, trabalhamos em três linhas de serviço ao produtor, neste caso, nossos associados: (1) garantir a comercialização a um preço competitivo; (2) oferecer assistência técnica personalizada ao produtor; e (3) oferecer o serviço de capacitação do processo sócio-empresarial e organizacional da questão produtiva”.
Associações	AC1: “A produção do café orgânico, é basicamente nossa principal atividade como associação. Além disso, com o pagamento advindo do nosso café, pagamos os custos da certificação. A assistência técnica e as capacitações são pagas pelo Ministério de Agricultura e Desenvolvimento Rural, através de uma estratégia <i>Alianza</i> . A CAFICAUCA armazena o café de nossa associação para comercializá-lo. E o nosso aliado comercial”.
	AC2: “Atualmente estamos em um processo de transição e de reorganização para que nossos associados consigam certificações diretas e não através da CAFICAUCA. No momento, nossos associados estão trabalhando com essa cooperativa. Se nossos cafeicultores continuam trabalhando com a CAFICAUCA, é porque neste momento não existem outras alternativas”.
Cafeicultores	CA1: “No momento, meu trabalho é somente produzir o café orgânico para a associação ASPROVICC, no município de Cajibío”.
	CA2: “Eu pertenço à associação ORGANICA. Me dedico a produzir o café orgânico. Mas, pessoalmente, estou aprendendo a torrâ-lo e moê-lo, embalá-lo e vendê-lo aqui na Colômbia e continuar levando-o para Canada, em pequenas quantidades”.
	CA3: “Somos produtores e sócios da ORGANICA”.
Representantes das entidades	RE1: “Aqui no Comitê, não trabalhamos com café orgânico, mas a CAFICAUCA sim”.
	RE2: “A Secretaria de Agricultura é o ente que rege para o Departamento do Cauca no setor agropecuário, mineiro, turístico, ambiental, adotando as políticas do Ministério de Agricultura e Desenvolvimento Rural, com o objetivo de divulgar, informar, socializar e servir de ponte de informação e de contatos com outras entidades”.
	RE3: “A nossa função aqui no Departamento do Cauca é supervisionar e monitorar a implementação do Projeto Apoio Alianças Produtivas, desenvolvido pelo Ministério de Agricultura e Desenvolvimento, com o objetivo de apoiar propostas de negócios de grupos organizados de pequenos produtores do setor agropecuário, que atendam a demanda de um mercado para o seu produto através de uma aliança com o setor agroempresarial”.

Continua Tabela 4 – Principal atividade ou função da organização, ou do produtor.

Representantes das entidades	RE4: “Nossa função é realizar acompanhamentos de projetos produtivos. No caso da associação ASOPROECO, nós ajudamos a canalizar os recursos financeiros”.
	RE5: “No ALMACAFÉ, armazenamos todos os cafés do Departamento do Cauca, mas, neste momento, não existe café orgânico. Somos aliados de CAFICAUCA”.
Técnicos	TE1: “Minha função é dar assistência técnica e capacitações aos sócios da ASPROVICC. O Programa <i>Alianza</i> do Ministério de Agricultura e Desenvolvimento Rural é quem faz o pagamento por esse serviço”.
	TE2: “Sou técnico do Comitê Departamental de Cafeteiros do Cauca, no município do El Tambo. Estando dentro da instituição, atualmente não trabalho com o café orgânico”.
	TE3: “Entre a gente, a motivação para a produção do café orgânico é muito pouca, devido aos baixos preços e baixa produção, mas quando tem um cliente FEDERACAFE, nós conseguimos o café com as associações que estão trabalhando com a CAFICAUCA. Ou seja, nós fazemos a promoção, porque, como técnicos, estamos encarregados da transferência de tecnologia, tanto para o café orgânico quanto para o café convencional, o café é armazenado na CAFICAUCA”.

Dentro dos elementos comuns e segundo as declarações apresentadas acima, têm-se as principais atividades que realizam os atores da cadeia produtiva do café orgânico no Departamento, como estratégias percebidas como positivas para o desenvolvimento dos atores dentro a cadeia produtiva. Neste eixo de análise, não existem elementos particulares entre os autores, cada autor tem a sua própria função dentro da cadeia produtiva do café orgânico no Departamento do Cauca na Colômbia.

As organizações também estabelecem relacionamentos organizacionais como forma de se tornarem mais estáveis em face das incertezas ambientais, isto é, estas se utilizam dos relacionamentos como resposta adaptativa ao ambiente incerto. A incerteza ambiental pode ser minimizada pela maior flexibilidade do sistema produtivo que é formado na realidade por vários tipos de organizações, cada uma com um papel específico na busca das oportunidades de mercado que possam surgir. Esta capacidade de se adequar as oportunidades tem por objetivo final conseguir maior estabilidade para o sistema produtivo, pode-se afirmar que se trata

de um equilíbrio dinâmico (BRASS *et al.*, 2004; GALASKIEWICZ, 1985; WHETTEN e LEUNG, 1979, *apud* CASTRO *et al.*, 2011).

4.3.2 Produtores certificados, tempo de certificação e municípios participantes.

Dentro do marco geral das entrevistas realizadas junto às organizações, onde se fez uso do instrumento de pesquisa da técnica *Delphi*, os resultados mostraram que existe cerca de seiscentos produtores certificados orgânicos, entre a Região Meseta de Popayán e a Região Norte do Departamento do Cauca, Colômbia.

Na Tabela 5 a seguir, têm-se os depoimentos dos atores entrevistados respeito ao número de produtores certificados, tempo de certificação e municípios participantes.

Tabela 5 – Número de produtores certificados, tempo de certificação e municípios participantes.

Cooperativas	CO1: “O programa de café orgânico da cooperativa teve início em 2005. “O nome da cooperativa é Cooperativa dos Cafeicultores do Cauca – CAFICAUCA”. Três associações adquirem certificação com a gente: a Associação de Cafeicultores Ecológicos do Cauca – ACEC, a Associação de Mulheres Cafeicultores do Cauca – AMUCC, e a Associação NUEVO FUTURO. Os municípios onde estas se encontram localizadas são: Meseta de Popayán, os municípios do El Tambo, Timbío, Cajibío, Caldon, Morales e Popayán. Tais associações encontram-se distribuídas nestes sete municípios”. “No total, entre as três associações, são 284 produtores certificados”.
	CO2: “A cooperativa é praticamente nova; é de 2010; os produtores bem como a equipe estavam trabalhando para outras pessoas”. “Nosso raio de ação é de cinco municípios do Departamento, a saber: Morales, Piendamó, Cajibío, Santander e Toribío, e logo mais, estaremos em outros municípios”. “Dentro do processo de certificação, tem-se 192 cafeicultores”.
Associações	AC1: “No momento, somos 119 produtores, entre os quais, 45 produtores possuem certificação orgânica; estes começaram a obter a certificação há uns 8 anos”. “Somos do município de Cajibío”.
	AC2: “Esta associação teve início com um grupo de trabalho e, a partir daí, deu-se o processo atual; trabalhamos em tempo recorde: 8 ou 10 anos como uma organização, e em 2010, começamos o processo de legalização como uma associação”. “Temos três produtores certificados no município de El Tambo”.

Dentro dos elementos comuns e segundo as declarações apresentadas acima, os participantes encontram-se localizados na Região Meseta de Popayán e na Região Norte do referido Departamento, logrando estabilizar ou aumentar o número de produtores certificados, como estratégia percebida como positiva para o desenvolvimento dos atores dentro a cadeia produtiva. Neste eixo de análise, não existem elementos particulares entre os autores participantes.

A adoção da estratégia de diferenciação – neste caso, do café no referido Departamento – tem por base o movimento crescente dos consumidores, principalmente nos países desenvolvidos, de questionar a procedência dos alimentos e as práticas utilizadas na produção – posicionamento percebido como oportunidade e vantagem para os produtores (SAES e SPERS, 2006).

Na maioria das organizações entrevistadas, a média de tempo de certificação é de oito anos. Os municípios participantes onde se encontram localizados os cafeicultores orgânicos partícipes do presente estudo são: na Região Meseta de Popayán (El Tambo, Timbío, Cajibío, Caldon, Morales, Popayán) e na Região Norte (Santander, Toribío). No âmbito rural, o processo de agregação de valor pode ser lento, apresentando barreiras que dificultam o desenvolvimento do referido processo, principalmente em relação ao comportamento tradicional do produtor (ZUIN; QUEROZ, 2006).

Estes sistemas de certificação são normalmente feitos para definir a qualidade, social ou padrões ambientais, e normalmente envolvem um maior grau de coordenação, rastreabilidade e monitoramento ao longo de diferentes agentes da cadeia de *commodity*. Códigos, certificações e rótulos são todos, ferramentas para codificar a informação e aumentar a confiança do consumidor. O resultado deverá ser uma redução global de custos de transação ao longo da cadeia (MURADIAN e PELUPESSY, 2005).

4.3.3 Percepções sobre custos de produção do café convencional e orgânico.

No presente item, na primeira rodada da técnica *Delphi*, obteve-se um elemento particular do especialista CO1, sendo necessária a realização da segunda rodada da pesquisa da pesquisa durante o mês de dezembro de 2013, através de contato telefônico. Foi preciso, então, formular novamente para aquele partícipe a

questão da ideia do eixo de análise, onde o ator apresentou a mesma resposta da primeira rodada.

Além dos custos diretamente ligados ao processo de certificação, o cumprimento das normas pode implicar em altos investimentos. A ponderação dos custos e benefícios conjugados torna-se complexa em função de fatores específicos (MOREIRA e COSTA, 2012).

Na Tabela 6 a seguir, têm-se as percepções sobre custos de produção do café convencional e orgânico.

Tabela 6 – Percepções sobre custos de produção do café convencional e orgânico.

Cooperativas	CO1: “Os custos do café orgânico não são maiores do que os custos do café convencional [...]. Este fato é comprovado pelos estudos da CENICAFE”.
	CO2: “Em relação, aos custos de produção do café orgânico, os custos dos fertilizantes são reduzidos, porém, aumenta-se o custo da mão de obra”. “A produção de café orgânico é mais cara”.
Associações	AC1: “A produção do café orgânico é mais cara do que a produção do café convencional”.
Cafeicultores	CA2: “Em relação ao custo de produção, produzir café orgânico é mais caro do que o café convencional, um 15-20% a mais”.

Dentro dos elementos comuns e particulares, e segundo as declarações apresentadas acima, os participantes não apresentaram unanimidade em relação ao eixo de análise. Para os entrevistados não está claro o real custo de produção do café orgânico e, portanto fica difícil de fazer uma comparação mais objetiva.

Segundo os autores López e Cauich (2009), o café orgânico se caracteriza pelo uso de mão de obra especializada, apresentando elevados custos de produção em relação à produção convencional do produto aqui em análise. Faz-se importante destacar um mecanismo de apoio à agricultura orgânica: o *Fair Trade* (Comércio Justo), um tipo de comércio que surge de uma relação direta entre os pequenos produtores associados e consumidores e os mediadores facilitadores, onde os produtos orgânicos, incluindo o café, são vendidos a preços rentáveis.

4.3.4 Rentabilidade do café orgânico.

Ao se avaliar a rentabilidade do café orgânico, foram coletados os depoimentos da Tabela 7 a seguir.

Tabela 7 – Rentabilidade do café orgânico.

Cooperativas	CO1: “Em relação à rentabilidade, produz-se mais café convencional do que o café orgânico”.
Associações	AC1: “A rentabilidade do café orgânico é muito melhor do que aquela apresentada no café convencional, porque se você produz um café convencional, uma plantação dura seis, no máximo, sete anos; a cada ano, você faz a colheita de cem arrobas, ou seja, nos sete anos de produção, voce faz a colheita de mais ou menos seiscentas arrobas; no café orgânico, você faz a colheita de setenta arrobas anuais, mas a plantação irá apresentar doze ou treze anos de vida, ou seja, o ciclo de vida da plantação orgânica vai ser maior e você poderá ajudar o meio ambiente”.

Dentro dos elementos comuns sobre a rentabilidade do café orgânico, nem todos os autores apresentam clareza em relação ao referido conceito, encontrando-se como estratégias percebidas que retardam o processo de agregação de valor.

Em relação à rentabilidade do café orgânico, os atores, em sua maioria, não tem clareza sobre tal conceito, mas algumas organizações, como, por exemplo, a ASPROVICC, afirma que por ser o ciclo de vida da plantação orgânica maior do que a plantação convencional tem-se aí a rentabilidade do café orgânico, além dos benefícios junto ao meio ambiente. A certificação de cafés sustentáveis tem sido percebida como uma alternativa de diferenciação, que aumenta o valor econômico, ambiental e social da produção de café, assim como a ampliação de sua comercialização, melhorando a rentabilidade do produtor (PEREIRA; BLISKA; GIOMO, 2007, *apud* MOREIRA e COSTA, 2012).

4.3.5 Restrições na conversão ao café orgânico.

As principais restrições dos atores entrevistados em relação à conversão do café convencional para o café orgânico estão relacionadas à mudança de opinião sobre a cultura tradicional e suas práticas que fazem uso de produtos químicos na produção, entre outros aspectos.

Tabela 8 – Restrições na conversão ao café orgânico.

Cooperativas	CO1: “Não aceitação da produção paralela: dentro de uma mesma unidade familiar, não se podem encontrar lotes de café convencional e orgânico; então, é preciso entrar em um processo de isolamento total, de entendimento entre os cafeicultores e do protocolo existente na beneficiadora”.
	CO2: “Cerca de 80% da nossa organização são de comunidades indígenas, que apresentam maior cuidado em relação ao meio ambiente, com uma visão menos enfática junto ao aspecto tecnológico”. “Através da organização, é possível proteger nossos armazéns, então, a visão é ser mais produtivo e competitivo”.
Cafeicultores	CA3: “O maior obstáculo é a mudança de mentalidade em relação à cultura praticada, ou seja, estávamos acostumados a lançar agrotóxicos em tudo”.

Este tipo de experiência contribui para a construção da identidade dos agricultores, para que adotem uma visão mais empreendedora sobre a produção cafeeira, influenciando as estratégias adotadas por aqueles atores ao aderirem à produção orgânica. A Tabela 8 apresenta as principais restrições percebidas em relação à adoção do sistema de produção orgânica.

Dentro dos elementos comuns e segundo as declarações apresentadas acima, neste eixo de análise, existem inúmeras restrições em relação à conversão ao café orgânico e não existem elementos particulares entre os autores participantes. Mafra F. *et al.*, (2013), afirma: “A adesão à produção orgânica do café tem significados e formas de apropriação diferenciadas em função das *interfaces* entre os dois tipos de produção – convencional e a orgânica”. Conforme os partícipes da pesquisa, para os autores Mafra F. *et al.*, (2013), a relação entre a

produção e a conservação ambiental é direta e positiva, sendo necessária a defesa do meio ambiente através da adoção de práticas de produção orgânicas. No entanto, a sensibilização para a temática ambiental que, por sua vez, influencia a inserção no campo da cafeicultura orgânica, se deu por caminhos diferentes.

Tem-se ainda a presença de determinados tipos de práticas, tais como: monocultura, produção paralela dentro de uma mesma unidade familiar, utilização intensiva de insumos externos e agroquímicos, condições e relações de trabalho precárias, entre outros aspectos. Estas práticas convivem muito próximas com outras consideradas como inovadoras, a saber: Sistema Interno de Controle, rastreamento, novos formatos organizacionais e inserção de mercados qualificados, dentre outros.

4.3.6 Ordem de prioridade dos elementos de sustentabilidade.

A ordem de prioridade dos elementos da sustentabilidade vai depender dos objetivos pessoais do produtor primário, segundo as declarações apresentadas na Tabela 9 a seguir. Conforme constatado com os participantes da pesquisa, objetivo principal ao ingressar na produção orgânica do café é a aquisição de maior renda econômica, devido ao melhor preço de compra do café orgânico no mercado internacional. Para Mafra F. *et al.*, (2013), em relação ao mercado, os sinais de se que se pagariam preços mais elevados pelo café orgânico do que pelo café convencional, aumentando os ganhos dos produtores, inspiram a mudança.

Tabela 9 – Ordem de prioridade dos elementos de sustentabilidade.

Cooperativas	CO1: “A maior parte dos produtores de nossa organização encontra-se na agricultura orgânica, devido à economia rentável ofertada pelos preços do café orgânico, ou seja, tem-se aí uma prioridade é econômica”.
	CO2: “Nosso interesse é que a organização seja economicamente viável, mas a prioridade deve ser tratada de modo ambiental, econômico e social”.

Para os autores Souza *et al.*, (2011), é importante que existam estímulos para que os agricultores possam conduzir seu próprio desenvolvimento para obter melhor

rentabilidade, suportado em respeito mútuo, justiça social e transparência nas relações comerciais. Reduzir a distância entre produção e consumo, eliminando intermediários, onde se garantisse a colocação dos produtos com melhor remuneração para os agricultores, onde são os atores que estão em desvantagem nos mercados tradicionais.

A sustentabilidade como uns dos principais pilares da estratégia mundial de negócios da organização, os autores Pinsky *et al.* (2013), afirmam que por meio dessa estratégia, a empresa pretende práticas sustentáveis nos diferentes níveis da organização, reduzindo o impacto ambiental de seus produtos e contribuindo com políticas sociais e econômicas para o desenvolvimento das comunidades. A estratégia representa uma mudança significativa na sua atuação com relação aos aspectos ambientais e sociais, uma vez que o foco passa a ser a responsabilidade da empresa em toda sua cadeia de valor e não apenas na sua pegada ecológica.

4.3.7 Agências certificadoras com as quais trabalham as organizações.

As organizações – associações e cooperativas – participantes da presente pesquisa trabalham com agências certificadoras, dentre estas foram mencionadas a CERES, a IMOCONTROL e a BIOLATINA (são de origem europeia). No caso da Colômbia, segundo Farfán e Sánchez (2005), todo cafeicultor que quiser comercializar o seu café sob a denominação de orgânico, deve submeter sua chácara ou fazenda a um processo de inspeção e certificação por uma agência organismo certificador. Na Tabela 10 a seguir, apresentam-se as agências certificadoras com as quais trabalham as organizações da cadeia produtiva do café orgânico no Departamento do Cauca na Colômbia.

Tabela 10 – Agências certificadoras com as quais trabalham as organizações

Cooperativas	CO1: “Trabalhamos com a agência certificadora CERES”.
	CO2: “Estamos trabalhando com a agência certificadora IMOCONTROL, de origem suíça, mas com sede na Bolívia”.
Cafeicultores	CA3: “A BIOLATINA, é nossa agência de certificação”.

Dentro dos elementos das declarações apresentadas acima, neste eixo de análise não existem elementos particulares entre os autores participantes. Nas seguintes declarações a seguir, encontram-se alguns elementos relacionados aos custos no processo de certificação:

Os custos envolvidos no processo de certificação estão ligados, principalmente, a consultorias e auditorias, capacitação dos funcionários e adequações administrativas, a conformidade com critérios de desempenho e de gestão, conforme o estágio de desenvolvimento sustentável que se encontra a prioridade (PEREIRA; BLISKA; GIOMO, 2007 *apud* MOREIRA e COSTA, 2012).

4.3.8 Maiores obstáculos existentes na obtenção da certificação.

Nesta pesquisa, percebeu-se que os maiores obstáculos para a obtenção da certificação são basicamente a mentalidade e cultura tradicional dos produtores. Têm-se, por vezes, cafeicultores que não possuem educação básica, não sabem ler nem escrever, e não sabem as operações matemáticas básicas. Na maioria das vezes, quando os cafeicultores começam fazer o processo de transição de seu café para o café orgânico, não apresentam suficiente paciência dos três anos do referido processo. A Tabela 11 a seguir, apresenta os elementos comuns dos depoimentos dos atores entrevistados neste estudo.

Tabela 11 – Maiores obstáculos existentes na obtenção da certificação.

Cooperativas	<p>CO1: “O processo de certificação é muito difícil, se mostrando como algo complicado de se entender, conforme a cultura das pessoas. Na maioria das vezes, as pessoas dão início à produção orgânica por necessidade. A falta de cultura se dá porque são analfabetas, não sabem somar, subtrair, escrever, ler, e ainda, o nível socioeconômico é muito baixo”.</p> <p>“Tem-se atualmente um período instável e uma alta rotação dos produtores que deram início ao Programa de Café Orgânico; somente 25% destes continuam no projeto; não se tem o crescimento do número de cafeicultores no processo”.</p>
	<p>CO2: “A mentalidade dos autores produtores da cadeia”. “Ter paciência na hora do processo de transição dos cafeicultores que decidiram trocar o café convencional”.</p>
Cafeicultores	<p>CA1: “Internalizar as técnicas que requer a produção orgânica”.</p>

Dentro dos elementos comuns e segundo as declarações apresentadas acima, neste eixo de análise, os principais problemas existentes na obtenção da certificação foram a mentalidade e a cultura de costume dos atores da produção primária. Neste eixo de análise, não há elementos particulares entre os autores participantes desta ideia. As cooperativas percebem que os cafeicultores têm dificuldade em conseguir a certificação, na maioria das vezes, apenas 25% dos produtores que iniciam o processo para se credenciar, terminam com êxito.

Muitos cafeicultores ingressam em tal processo por necessidade, uma vez que o nível econômico dos mesmos é muito baixo. Segundo Moreira e Costa (2012), na seguinte declaração afirmam:

A adoção de mecanismos de certificação tem sido determinada por alguns incentivos, como, por exemplo, a obtenção de preços superiores em crescimento do mercado de cafés especiais e a melhoria no acesso aos mercados internacionais, onde a eficiência de tal processo será auferida da boa utilização da tecnologia, gestão eficiente de custo e aplicação de métodos gerenciais adequados.

4.3.9 Percepção da importância do café orgânico para a sua organização.

Conforme os participantes da pesquisa, nenhum apontou prioridade pelo café orgânico; grande parte tem preferência pelo café convencional e pelo café *Fair Trade*, mas destacam que o café orgânico porque conhecem do nicho de mercado do mesmo. Na Tabela 12 a seguir apresentam-se os elementos comuns dos depoimentos dos entrevistados, sobre a prioridade do café orgânico para sua organização.

Tabela 12 – Prioridade do café orgânico para a sua organização.

Cooperativas	CO1: “Para a CAFICAUCA, a prioridade é o café convencional, o café convencional, o café convencional [...], onde o café orgânico em relação aos outros tipos de café não é levado em consideração”.
	CO2: “Tanto o café especial com certificação Fair Trade e nosso café orgânico são nossas prioridades”.
Associações	AC1: “A produção do café orgânico é importante para nossa organização, mas nós temos várias prioridades”.

Continua Tabela 12 – Prioridade do café orgânico para a sua organização.

Cafeicultores	CA3: “Em nosso núcleo familiar, temos duas prioridades, o café orgânico e o café convencional”.
Representantes das entidades	RE2: “Como entidade, ninguém é prioridade para nós”.

Para as organizações ou produtores que trabalham com café orgânico, não foi apresentado nenhum tipo de prioridade pela produção orgânica, mas dentro das políticas da sua organização, faz-se importante o trabalho em prol do nicho de mercado do café orgânico. Neste eixo de análise, alguns cafeicultores buscam conciliar a produção orgânica com a produção convencional.

Uma postura dos produtores, mais ligada aos métodos tradicionais de produção dificulta a adoção de novos métodos ou ferramentas que novas alternativas possam oferecer para uma gestão mais apta a se adaptar a novas necessidades do mercado. Os autores BATALHA *et al.*, (2004 *apud* MOREIRA e COSTA), afirmam: “A tecnologia de gestão, poderia ser alocada juntamente com as tecnologias de produto e processo, compondo uma base essencial para a competitividade, é muitas vezes, mal percebida e negligenciada”.

4.3.10 Tendências da organização.

A tendência dos atores participantes da pesquisa é o crescimento como organização, de mentalidade individual a coletiva, do aumento do volume de produção, bem como a geração de uma estabilidade econômica como organização, diminuindo os intermediários, adquirindo a própria licença de exportação, obtenção de lojas de café em outros países com sua própria marca, acréscimo do conhecimento sobre tópicos como produção orgânica, legislação e normatividade. Estas relações podem ser percebidas nos depoimentos apresentados na Tabela 13 a seguir.

Tabela 13 – Tendências da organização.

Cooperativas	<p>CO1: “A tendência da maioria dos produtores de café é ter 0.8Ha, que são mais ou menos 3000 árvores”. “Se a mentalidade da associação é crescer cada vez mais, também é preciso que cresça a mentalidade dos produtores de maneira individual, é preciso aumentar a produção para ajudar ao grupo crescer; em muitos casos, tem-se uma certa pobreza mental”.</p>
	<p>CO2: “A visão em curto prazo é a consolidação do número de associados e o aumento do volume de produção”. “A um determinado prazo, crescer e gerar uma estabilidade econômica para os associados, diminuir as intermediações, ter a própria licença de exportação para manter a autonomia, onde os custos reduziriam cerca de 20%”. “Em longo prazo, solucionar as prioridades e abrir lojas de café em outros países”.</p>
Associações	<p>AC1: “Mostrar resultados por parte dos líderes é a maior prova para a continuidade com associação, o crescimento como equipe e a diminuição de intermediários”.</p>
Cafeicultores	<p>CA2: “Crescer como associação”.</p>
Representantes das entidades	<p>RE2: “Acrescentar o conhecimento de determinados tópicos, tais como: produção orgânica, legislação e normatividade da mesma, além de capacitar-se para criação de outras associações”.</p>

A tendência dos atores desta pesquisa é crescer como organização, de manter os produtores orgânicos que sejam comprometidos com o processo de produção orgânica, além de que a busca por crescimento está relacionada a possíveis ganhos de escala. As cooperativas e associações buscam avançar em espaços de intermediários que atuam na comercialização de café no mercado internacional e no segmento de varejo.

O café é uma das principais *commodities* do mercado agrícola e agroindustrial; é um produto que, quando especial (orgânico), ganha cada vez mais espaço. Toda produção e processamento obedecem a um rigoroso conjunto de padrões e diretrizes, tornando bastante complexa a adesão a este tipo de produção, tanto para a entrada como também para a sua manutenção em um mercado específico (MAFRA, 2013). Uma das motivações das organizações para a valorização da questão ambiental e para a adesão à cafeicultura orgânica refere-se à demanda por este, sobretudo, do mercado internacional.

4.3.11 Apoios para o desenvolvimento dos novos modelos de agregação de valor ao café

Existem diversas formas de apoio para o desenvolvimento nos novos modelos de agregação de valor, conforme se segue na Tabela 14.

Tabela 14 – Apoios para o desenvolvimento dos novos modelos de agregação de valor ao café.

Cooperativas	CO1: “O apoio econômico vem basicamente da FEDERACAFE, com um programa institucional junto aos técnicos; a CAFICAUCA presta seu apoio de modo administrativo e comercial”.
	CO2: “Recebemos apoio das Alianças Produtivas do Ministério de Agricultura e Desenvolvimento Rural”.
Associações	AC1: “O Ministério de Agricultura e Desenvolvimento Rural, através do Programa Alianças Produtivas, a qual pagam o técnico de apoio, porque, em relação aos custos de certificação, a própria associação é quem o faz”. “No Departamento do Cauca, entidades como a Corporação Autônoma Regional do Cauca – CRC, FEDERACAFE, prestam suporte com capacitações, porque uma vez que trabalhamos com o meio ambiente, conseguimos maior apoio dos projetos das entidades”.

Para o desenvolvimento de novos mercados de agregação de valor ao café, os cafeicultores do Departamento do Cauca, Colômbia, em alguns casos, contam com apoio econômico através da FEDERACAFE, por meio de assistência técnica, logística e comercialização. A Secretaria de Agricultura, através do MADR, oferece seu apoio a alguns projetos, como, por exemplo, as Alianças Produtivas, que consiste em incrementar a competitividade e o desenvolvimento empresarial das comunidades rurais pobres, de maneira sustentável, através de alianças orientadas pela demanda do setor privado comercializador. A vantagem do trabalho com o uso monitorado do meio ambiente é que os produtores orgânicos recebem maior apoio das entidades estatais.

4.3.12 Relacionamentos entre os atores da cadeia produtiva do café orgânico.

Neste eixo de análise e dentro dos elementos comuns entre os depoimentos dos atores entrevistados, todos eles estão relacionados ao produtor primário, sendo este o ator mais importante na cadeia produtiva do café orgânico, conforme as declarações que se seguem na Tabela 15 a seguir.

Tabela 15 – Relacionamentos mais próximos com os autores da cadeia produtiva do café orgânico.

Cooperativas	CO1: “A relação mais próxima se dá com os produtores e, finalmente, com o comprador – o último sujeito da cadeia”. “No caso da AMUCC, foi possível a aquisição de vários vínculos diretos com alguns compradores, tais como: o SUPRECAFÉ, da Espanha; o NUEVO FUTURO, que também tem seus vínculos comerciais diretos com a GREEN MOUNTAIN COFFEE; e a ASEC, em fase de formação de vínculos. Atualmente, a ASEC se dá através da EXPOCAFÉ, mas estes compradores são autorizados pela FEDERACAFE”.
	CO2: “Nossa relação mais próxima se dá com os produtores”. “Temos uma relação linear entre todos os atores; é o que acontece atualmente, ou seja, desde a gerência até o produtor, todos os atores conhecem os riscos”.
Associações	AC1: “Nossa relação mais próxima é com os cafeicultores”.
Representantes das entidades	RE2: “A relação mais próxima que nós temos é com o produtor primário”.

A produção primária é para o cafeicultor, a função mais importante dentro dos elos da cadeia produtiva do café orgânico no Departamento do Cauca, Colômbia. Mas todos os entes (atores da cadeia, organismos, instituições) são meios para que o produto - café orgânico- possa chegar até o destino final - consumidor. A modernização da agricultura gerou elos de cadeias cada vez mais complexas, além disso, a fazenda deixou de ser apenas um fornecedor de matéria-prima - desconectada das outras etapas - e passou a compor uma cadeia produtiva interdependente e a produção passou a depender de serviços adquiridos fora da fazenda. Em uma visão sistêmica da agricultura, o todo se torna maior que a soma de suas partes, e a interação dos segmentos é imprescindível, pois o efeito das

mudanças de um dos elementos pode afetar todo o sistema (MENDES; JUNIOR, 2007 *apud* MOREIRA e COSTA, 2012).

Os relacionamentos são um processo importante que abrange dimensão interna, tratando das interações realizadas entre os membros de uma rede, bem como a dimensão externa, tratando da forma em que se estabelece com as demais organizações à sua volta (PERUSIA e ORSOLIN, 2010).

4.3.13 Agências de comercialização.

Na primeira rodada da técnica *Delphi*, obteve-se um elemento particular do especialista RE1, sendo necessária a realização de uma segunda rodada da pesquisa durante o mês de dezembro de 2013, desta vez através de contato telefônico. Formulou-se, então, para aquele profissional, novamente a questão da ideia do eixo de análise, onde o participante apresentou a mesma resposta da primeira rodada. Existiu discordância sobre os fatos narrados pela maioria dos autores entrevistados, a declaração do representante da entidade privada foi um elemento particular dentro da ideia das agências de comercialização.

Na Tabela 16 a seguir, apresentam-se os elementos comuns e particulares dos depoimentos dos atores entrevistados, sobre as agências de comercialização.

Tabela 16 – Agências de comercialização.

Cooperativas	CO1: “Nossa agência comercial é a EXPOCAFÉ e a FEDERACAFE”.
	CO2: “Nossa agência de comercial é a EXPOCOSURCA”. “A EXPOCAFÉ é a exportadora das Cooperativas de Cafeicultores da instituição, juntamente com a FEDERACAFE”.
Associações	AC1: “A CAFICAUCA é o nosso parceiro comercial”:
Cafeicultores	CA1: “A CAFICAUCA é a nossa agência comercial”.
	CA2: “A nossa agência comercial é a CAFICAUCA”.
Representante das entidades	RE1: “Aqui na Colômbia, a única agência de comercialização é FEDERACAFE e EXPOCAFÉ, todo o café que quiser ser exportado, deve passar por aí”.

As agências de comercialização são meios importantes para a conexão da produção primária com a comercialização do produto. Mais os padrões institucionais existentes na Colômbia, como, por exemplo, a FEDERACAFE, não é a única ferramenta que os atores possuem para comercializar seu café no exterior; existem outras agências de comercialização – a EXPOCOSURCA, por exemplo: uma organização cooperativa do Departamento do Cauca, com licença para comercializar no exterior. Dentro dos elementos comuns e segundo as declarações dos atores entrevistados apresentadas na Tabela 16, a instituição mais reconhecida na Colômbia, não é a única ferramenta que os atores possuem para comercializar seu café através das agências de comercialização.

A missão das agências de comercialização é comercializar e processar o café, através do cuidado e bem-estar dos membros da organização. Busca-se garantir, a qualidade dos produtos e a segurança na cadeia logística de produção, além dos serviços complementares. Tem pontos de serviço de compras de café distribuídos geograficamente na zona de influência, facilitando as condições para a comercialização.

4.3.14 Comercialização: nos mercados interno e externo.

Os atores da cadeia produtiva do café orgânico no Departamento do Cauca, Colômbia, apresentaram na presente pesquisa como objetivo principal, o mercado internacional. Principalmente os mercados dos Estados Unidos da América (EUA), Japão e a União Europeia (UE) para o café orgânico produzido na região. O interesse dos atores das organizações pesquisadas é aproximar-se mais ao cliente final, conseguindo diminuir os intermediários. Os autores Souza *et al.* (2001) sinalam que para os pequenos produtores que tradicionalmente se encontram em condições de desigualdade no mercado, e sabendo que não se beneficiam com o funcionamento do comércio mundial atual, existem algumas alternativas capazes de conseguir a competência em novos mercados. No caso do café orgânico, como um produto comercializado sob-regras do mercado solidário e que tem uma certificação de *Fair Trade* (Comércio Justo), com o fim de promover o desenvolvimento agrícola.

Tabela 17 – Comercialização: nos mercado interno e externo.

Cooperativas	<p>CO1: “Se as associações possuem um comprador de café, nós fazemos o contato, recebemos, armazenamos, embalamos, analisamos todos os detalhes e exportamos o café orgânico através da FEDERACAFE e da EXPOCAFÉ; apresentamos- nos ao cliente em nome da associação, onde cobramos por este serviço”.</p> <p>“Nosso interesse é postular os quatro selos, porque não sabemos com quem a EXPOCAFÉ e a FEDERACAFÉ irão negociar. Para cada postulação, é preciso pagar”.</p>
Cafeicultores	<p>CO2: “Atualmente, estamos cumprindo com a regulamentação para exportar ao Canada (NOP), à União Europeia e aos Estados Unidos, com objetivo de chegar ao mercado japonês, mas, para cumprir com o regulamento, é preciso pagar por isso!”</p> <p>CA3: “Eu sei que o nosso café vai para os Estados Unidos; sei que o nosso café é comprado por uma empresa, cujo nome é <i>Counter Culture</i>, mas sabemos que a nossa associação possui outros clientes”.</p>
Associações	<p>AC1: “Temos três selos, ou seja, três certificações: a JAS, do Japão, a certificação para produtos exportados aos Estados Unidos e à União Europeia, mas o nosso perfil volta-se mais para o Japão; nosso interesse atualmente é somente trabalhar com um cliente: o Japão”. “Quando pensamos em vender, é para exportar, e não para vender no mercado interno”.</p>
Representantes das entidades	<p>RE2: “Nós somos a ponte de comercialização a nível local”.</p>

Conforme as declarações de todos os entrevistados tiveram o mesmo objetivo em comum, a prioridade de destino da sua produção é o mercado externo. Neste eixo de análise, não existem elementos particulares entre os atores participantes desta ideia. As organizações demonstram um conhecimento relativamente elevado dos parceiros comerciais mais importantes no exterior, a grande maioria dos produtores e as cooperativas do café orgânico do Departamento do Cauca na Colômbia, sabem para onde vai a sua produção.

O café considerado como uma “commodity” vem ganhando status de “speciality” no mercado internacional, devido às exigências dos consumidores que são cada vez maiores, onde os preços são mais competitivos, e os consumidores ou clientes buscam produtos que possuam características especiais na bebida e aroma e que agreguem em si os conceitos de ecologicamente corretos ou orgânicos e de “fair trade” (SINDICAFE-MG, 2009).

Os autores Mendes e Junior (2007) afirmam que a fase mais importante na cadeia no agronegócio está “depois da porteira”. Assim, é fundamental que os produtores das cooperativas percebam tal oportunidade e se empenhem no processo de agregação de valor e diferenciação do produto, bem como na distribuição.

A intermediação comercial acrescenta muito quando se tem um produto diferenciado pela sua qualidade e agregação de valor socioambiental.

[...] A relação social é vista como um processo dinâmico e evolutivo em que a interação de uma parte com a outra resulta em uma nova ação, que influencia a continuidade e as expectativas das partes (BLAU, 1964; EMERSON, 1976; HOMANS, 1956 *apud* MIGUEL, 2012).

4.3.15 Estratégias de agregação de valor dos eixos de análise do instrumento de pesquisa

Segundo Porter (1996), o sucesso de uma estratégia depende de se fazer bem várias coisas, bem como da integração entre estas. Se não houver acordo entre as atividades, não existe estratégia diferenciada e, assim, gerar-se-á uma situação de pouca sustentabilidade.

A constituição de organizações localizadas no espaço rural para a produção de forma individual e coletiva busca criar um espaço na luta constante da concorrência para o desenvolvimento regional, por meio de produtos tradicionais agregando valor, renovando seu conhecimento na busca dos padrões de concorrência vigentes nos mercados que participam.

Nos eixos de análise do instrumento de pesquisa da técnica *Delphi*, onde foi possível a identificação dos seis temas de análise (cafeicultor; entidade e organização; produção orgânica; estratégias; certificação; normas e regulamentação; comercialização), logrou-se identificar as estratégias de agregação de valor para a produção e comercialização do café orgânico no Departamento do Cauca, Colômbia, dos depoimentos dos atores entrevistados. Nos quadros sínteses a seguir, têm-se os elementos comuns e particulares das estratégias apontadas por parte dos especialistas participantes da pesquisa.

Quadro 1 – Tema de análise: produção orgânica.

Produção orgânica
<ul style="list-style-type: none"> • Possuir um esquema de produtividade e competitividade junto aos produtores de café orgânico. • Observar o fato de que a decisão da transição do café convencional para o café orgânico demorará no mínimo três anos. • Iniciar no processo de produção orgânica os seguintes aspectos: disciplina, vocação, educação e sensibilização, involucrando-os no núcleo familiar. • Realizar medidas preventivas na produção, seguindo o Sistema Interno de Controle exigido pela certificadora. • Ter discernimento de que o custo de produção do café orgânico, quando do cultivo estabilizado, não é mais custoso do que os custos de produção de um café convencional. • Trocar a cultura de fertilização para obtenção de sucesso na produção orgânica.

Quadro 2 – Tema de análise: estratégias.

Estratégias
<ul style="list-style-type: none"> • Certificar o café como <i>Fair Trade</i> (Comércio Justo), bem como café orgânico. • Diminuir os intermediários após o processo de produção. • Instigar ao produtor a observar o preço de venda do café por parte das cooperativas, em relação aos serviços prestados, tais como: custos de certificação, custos administrativos, custos de capacitação e assistência técnica. • Aumentar o nível de conhecimento dos atores da cadeia produtiva do café orgânico. • Consolidar os cafeicultores orgânicos que estão dentro da organização, associação ou cooperativa. • Aproveitar e receber apoio econômico institucional visando a melhoria das instalações físicas. • Dar importância ao trabalho do cafeicultor. • Conhecer os agentes de comercialização existentes no território nacional, bem como suas condições de trabalho. • Possuir uma equipe que possa servir de articulação entre a área administrativa, financeira, contábil e econômica-social, onde é possível o cumprimento dos requerimentos de certificação; onde exista um capital de trabalho que promova a autonomia do negócio; onde o cliente pague pela qualidade.

Continua Quadro 2 – Tema de análise: estratégias.

Estratégias
<ul style="list-style-type: none"> • Manejar três linhas de serviço ao produtor, a saber: garantir a comercialização a um preço competitivo, brindar assistência técnica personalizada ao produtor e brindar o serviço de capacitação ao processo sócio-empresarial e ao processo organizacional e produtivo. • Ter visão e expectativa; buscar independência dentro da cooperativa. • Aquisição de um convênio com os cafeicultores por parte das associações ou cooperativas, de prestar-lhes assistência técnica, capacitação, busca de apoio logístico, armazenagem e comercialização do café para a exportação.

Quadro 3 – Tema de análise: certificação.

Certificação
<ul style="list-style-type: none"> • Todos os atores da cadeia produtiva devem ter conhecimento do processo de certificação. • Objetivar o maior número de produtores certificados e estabilizados. • Conhecer as agências de certificação existentes no território nacional, como, por exemplo, a CERES e o BIOTROPICO. • Manejar o Sistema Interno de Controle visando a certificação por meio das auditorias, atualizações, inspeções, qualificações e postulações.

Quadro 4 – Tema de análise: normatividade e regulamentações.

Normatividade e regulamentações
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer a normatividade e regulamentação existente no país e no exterior, em relação à produção orgânica, em especial, a do café.

Quadro 5 – Tema de análise: comercialização.

Comercialização
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivar o exterior como destino principal de comercialização do café orgânico (Japão, EUA e UE). • Contratar serviços de uma entidade exportadora para a comercialização do café orgânico. • Confiar no agente de comercialização. • Conhecer as exigências do cliente final.

Em relação aos quadros apresentados anteriormente e, conforme Porter (1987), Hoff *et al.* (2006), Almeida (2009) e Saes e Spers (2006), no que tange às estratégias adotadas pelos atores da cadeia produtiva do café orgânico – produto diferenciador –, as estratégias de diferenciação consistem na criação de diferenças na oferta de produtos ou serviços através da criação de alguma característica percebida como única e essencial pelos consumidores em relação ao setor da atividade. Quem opta por uma estratégia de nicho, necessita dominar o mercado e o produto que irá oferecer. A diferenciação é uma estratégia de vantagem, que pode vir com a distinção do produto associando-o à qualidade, responsabilidade socioambiental, visando à liderança na indústria por meio da corporação dos atributos de qualidade.

Na presente pesquisa, vale destacar que as relações sociais entre os indivíduos da cadeia produtiva estudada, e para o autor Blau (1964) são atraídas com uma expectativa de retorno dos seguintes aspectos: aprovação social, interação a determinado grupo e retorno econômico; mas quando a divisão dos ganhos não é legitimada, pode se desistir a relação.

Por último, conforme Castro *et al.* (2011), ao estabelecer os relacionamentos, os resultados são afetados por fatores que podem inibir a formação e a manutenção das ligações, prejudicando o próprio relacionamento e, portanto, os seus resultados.

5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

A presente pesquisa teve como objetivo responder a questão de como os produtores, associações e cooperativas de café orgânico no Departamento do Cauca, Colômbia, se preparam através da certificação para agregar valor e se tornarem fornecedores do referido produto, com base nos depoimentos de quinze atores especialistas como produtores, associações, cooperativas, técnicos de apoio e representantes de entidades públicas e privadas.

Os produtores de café certificado da Região Meseta de Popayán e da Região Norte do Departamento do Cauca, Colômbia, apresentam uma adequação muito próxima daquilo que é exigido pela certificação. Entretanto, ainda existem falhas na utilização de ferramentas de gestão que impedem o controle e planejamento eficiente da atividade. A otimização de processos pode trazer benefícios para a gestão e para o setor produtivo. Os atores entrevistados, quem vêm buscando a produção de café de qualidade, certificado e de maior valor agregado, têm obtido rendas efetivas quando da certificação, além de atender às características exigidas por nichos de mercado e segmentos restritos de consumidores que se dispõem a premiar pela qualidade daquela produção. Tal evidência sinaliza para a certificação como uma opção para a pequena cafeicultura de exploração familiar.

A produção de café na Colômbia vem se preparando mais e mais para atender nichos específicos de café (cápsula, orgânico, alta qualidade, indicação de origem). Os produtores e organizações de café no Departamento do Cauca na Colômbia estão cada vez mais interagindo com clientes e demandas que vem de fora da Colômbia.

No âmbito colombiano, existem diversas políticas públicas de promoção do café convencional, e que não se fazem presentes no café orgânico. Algumas foram bem implementadas – no caso do café orgânico –, mas não lograram os objetivos almejados em relação ao desenvolvimento do setor. Outras instituições criadas recentemente têm apresentado propostas de novas maneiras para a obtenção da competitividade ambicionada por todos.

O acompanhamento do Governo da Colômbia, estendido à cadeia de produção, não tem legislações específicas que protejam os agricultores orgânicos, nem normatividade clara para os produtos orgânicos – que se apresenta como um nicho de mercado especializado –, tornando-se uma saída econômica para muitos

camponeses na região. Como sugestão às políticas públicas na Colômbia, deveriam avaliar as possibilidades para a formulação de políticas públicas voltadas para a promoção da agricultura orgânica e familiar para o desenvolvimento territorial da Colômbia; investigar o processo de construção de territórios em áreas escolhidas, identificando os atores sociais, os interesses comuns e conflitantes e respectivos espaços de negociação; promover programas públicos de promoção à agricultura orgânica e de desenvolvimento territorial, assim como a conformação de associações camponesas. Ainda não há uma efetiva rastreabilidade por parte do Governo, nem dados estatísticos levantados por instituições públicas ou de pesquisa, nos processos que se dão entre as cadeias produtivas.

Em relação às limitações do estudo da presente pesquisa, foi possível identificar: a) os atores especialistas da cadeia produtiva estudada não estão acostumados a serem questionados para pesquisas acadêmicas; portanto, das vinte e seis solicitações de citações, houve quinze respostas afirmativas para o atendimento e a execução do questionário; b) a dificuldade em identificar os especialistas, empresários do setor, formadores de opinião e indivíduos que atuam no setor de café orgânico; c) o fator tempo – espera de resposta do atendimento às solicitações de entrevista junto aos atores, para aplicação do questionário; e d) a falta de pesquisadores e estudos da temática na região.

Como os resultados desta pesquisa pode-se propor sugestões, de estudos futuros que busquem trabalhar com a mesma percepção utilizada, porém, com um número maior de dados disponíveis de especialistas da cadeia produtiva do café orgânico no referido Departamento, isto para que possa analisar os resultados das certificadoras e agências de certificação. Podem ser feitos também estudos comparativos com as estratégias de produção e comercialização do café orgânico existentes em regiões específicas do Brasil. Neste caso seriam analisadas as diferenças e semelhanças na aplicação de estratégias e ações, determinando-se as semelhanças e as diferenças. Assim mesmo, a consideração comparativa com o sistema de produção brasileiro.

Além disso, seria interessante, direcionar o presente estudo para a realização de pesquisas desta natureza, em diferentes unidades produtivas, sendo possível analisar como uma única unidade produtiva administra suas estratégias e ações sob realidades regionais diferentes.

Como sugestões, a implementação de um sistema participativo de avaliação da conformidade, sobretudo para as associações de pequenos agricultores como forma de agregação de valor e o aperfeiçoamento do processo de certificação em vez, que na mesma área de produtores exista a produção paralela, já que todas as unidades de produção orgânica e não orgânica, devem ser objeto de controle por parte do organismo de avaliação da conformidade ou da organização de controle social a que estiver vinculado o cafeicultor em venda direta.

A produção de pequena escala das regiões produtoras de café orgânico no Departamento do Cauca especialistas em ocupar nichos de mercado com sua própria mão-de-obra, adoptaram estratégias de diferenciação e agregação de valor alcançando os objetivos das organizações que são utilizadas para produzir e comercializar ao exterior, adoptando as legislações internacionais do mercado de produtos orgânicos, além de utilizar estratégias de comercialização com base na teoria das trocas sociais.

REFERÊNCIAS

- ABREU, A.; ALCANTARA, R. **A gestão de pessoas e a estrutura organizacional sob a perspectiva da cadeia de suprimentos**. REUNA, Belo Horizonte –MG, Brasil, v. 19, n. 1, p. 67-88, Jan. – Mar. 2014. ISSN 2179-8834
- ACHINTE, J. **Entrevista: Associação de Produtores Agroecológicos do Departamento do Cauca** - ASOPROECO. Gerente ASOPROECO, 2013.
- ALMACAFÉ - **Armazéns Gerais de Depósito de Café. Café orgânico**, 2013. Disponível em: <http://www.almacafe.com.co/es/beneficios/certificaciones_y_acreditaciones/caf_organico/>. Acesso em: 26 jan. 2014.
- ALMEIDA, F.. A qualidade do café e as certificações. **Revista Sociedade e desenvolvimento rural**, v. 3, n. 1, 2009. Disponível em: <<http://www.inagrodf.com.br/revista/index.php/SDR/article/viewFile/66/60>>. Acesso em: 30 jan. 2013.
- AZEVEDO, P. F. Nova Economia Institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. **Agricultura São Paulo**, São Paulo, v. 47, n.1, 2000, p.33-52.
- BAKER, J.; LOVELL, K.; HARRIS, N. **How expert are the experts?** An exploration of the concept of 'expert' with in Delphi panel techniques 14(1). 2006, p. 59-70.
- BARZEL, Y. Measurement cost and the organization of markets. **Journal of Law and Economics**, v. 25, 1982, p. 27-48.
- BATALHA, M. O.; BUAINAIN, A. M.; SOUZA FILHO, H. M. Tecnologia de gestão e agricultura familiar. In: Congresso da SOBER, XLII, 2004, Cuiabá. **Anais...** Cuiabá: SOBER, 2004.
- BLAU, P. M. **Exchange and power in social life**. New York: John Wiley, 1964.
- BUAINAIN, A. M.; GUANZIROLI, C.; SOUZA FILHO, H. M. de; BÂNKUTI, F. I. Peculiaridades regionais da agricultura familiar brasileira. In: SOUZA FILHO, H. M. de; BATALHA, M. O. (Org.) **Gestão integrada da agricultura familiar**. São Carlos: EdUFSCar, 2005.
- CAMARGO, F.; VERSCHOORE, J.; PADILHA, L. A dinâmica estrutural da gestão interorganizacional: o papel do gestor sob a perspectiva da análise de redes sociais. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 10, n. 1, p. 43 – 54, janeiro/março 2013
- CAMPOS, J.; VALENTE, A. L. A construção do mercado para o café em Alto Paraíso de Goiás. Ver. **Econ.Sociol. Rural**. vol 48. no. 1. Brasília. Jan./Mar. 2010.
- _____. Vantagem estratégica da agricultura familiar de Alto Paraíso de Goiás no mercado do café. **Coffee Science**, Lavras, v. 5, n. 2, p. 97-106, 2009.

CAMPOS, V.; APETREI, A.; CHAVES, R. Delphi method applied to horticultural cooperatives. **MD – Management Decision**. v. 50, n. 7, 2012, p. 1266-1284.

CARVALHO, M. S.; PAULILLO, L.F. Contribuição da certificação orgânica para um novo modelo de governança no complexo agroindustrial citrícola brasileiro. **Organizações Rurais & Agroindustriais, Lavras**, v. 11, n. 3, 2009.

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

CASTRO, M.; BULGACOV, S.; HOFFMANN, E. Relacionamentos interorganizacionais e resultados: estudo em uma rede de cooperação horizontal da região central do Paraná. **Revista de Administração Contemporânea**. vol. 15. no 1. Curitiba, jan./fev.2011.

CCI - Corporação Colômbia Internacional. **Semeamos a Colômbia pelo mundo**, 2013. Disponível em: <<http://www.cci.org.co/ccinew/quienes-somos/mision.html>>. Acesso em: 1 fev. 2013.

CENICAFE - Centro Nacional de Investigaciones de café. Cómo producir café orgánico en Colombia. **Avances Técnicos No. 279**. 2000.1p. ISSN-0120-0178.

CERES - **Certificadora de padrões orgânicos e ambientais**, Colômbia, 2013. Disponível em: <<https://cerescolombiacert.wordpress.com/tag/caficauca/>>. Acesso em: 26 jan. 2014.

CÉSAR, A. da S. *et al.* A certificação orgânica como fator estratégico na governança das transações no mercado de alimentos. **Organizações Rurais & Agroindustriais, Lavras**, v. 10, n. 3, 2008, p. 376-386.

COMEPCAFÉ - **Cooperativa Multiétnica e Pluricultural de Pequenos Cafeicultores do Cauca**, 2012. Disponível em: <<http://comepcafe-piendamoblogspot.com/2012/10/nuestra-mision-es-unaorganizacion-al.html>>. Acesso em: 26 jan. 2014.

COMISSÃO EUROPEIA. **Política Comunitária. Legislação**. 2013. Disponível em: <http://ec.europa.eu/agriculture/organic/eu-policy/legislation_pt>. Acesso em: 2 jun. 2013

COSTA, N.G. da. **A cadeia produtiva de carne ovina no Brasil rumo às novas formas de organização da produção**. Brasília: Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, 2007, 182p..

CUNHA, C. R. **A confiança nas relações interorganizacionais cooperativas: estudo múltiplo de casos em empresas de biotecnologia no Brasil**. Tese de doutorado, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil, 2004.

DALKEY, N; HELMER, O. An experimental application of the Delphi method to the use of experts. **Management Science**. v. 9, n. 3, 1963, p. 458-467.

DECRETO N° 6323 de 27 de Dezembro de 2007. Governo Brasileiro. Disposições sobre a agricultura orgânica e dá outras providências.

DIAS, A. T.; BARREIRA, A. C. M. V.; SARAIVA, E. V. **Estratégias competitivas na indústria têxtil mineira**: validação de instrumento de pesquisa para o segmento de confecção. Universidade Federal de Minas Gerais: CEPEAD, 2003.

DITTRICH, P. Nota informativa da Agricultura Ecológica. Desenvolvimento Rural, Segurança Alimentaria e Nutrição. Comissão Europeia. EuropeAid, 2012. Disponível em: <http://ec.europa.eu/europeaid/infopoint/publications/europeaid/documents/270a_es.pdf>. Acesso em: 1 jun. 2013

DUBE, L; MAUTE, M. Defensive strategies for managing satisfactions and loyalty in the service industry. **Psychology & Marketing**, v. 15, n. 8, 1998, p. 775-791,.

EMBRAPA. **Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária**. Cultivo do café orgânico, 2006. Disponível em: <http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Cafe/CafeOrganico_2ed/mercado.htm>. Acesso em: 16 abr. 2013.

EMERSON, Richard M. Social exchange theory, **Annual Review of Sociology**, v. 2, 1976. P. 335 – 362.

ESGUERRA, G. **La caficultura orgánica en Colombia**. In: Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (Org.). División de Estrategia y Proyectos Especiales de Comercialización. Bogotá, 2001. 30p.

FAO - FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS. **Los Mercados Mundiales de Frutas y Verduras Orgánicas**. Capítulo I: Requisitos para producir y exportar productos orgánicos a los principales mercados, Roma, 2001. Disponível em: <<http://www.fao.org/docrep/004/y1669s/y1669s04.htm>>. Acesso em: 27 de maio de 2013

FARFÁN, F. Cafés especiales. **Classificación de los cafés especiales colombianos**. Cafés sustentables, Chinchiná, 2005 Disponível em: <www.cenicafe.org/es/documents/LibroSistemasProduccionCapitulo10.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2012.

_____. **Avance Técnico 279**. In: **Cenicafé**. Programa de Investigación Científica. Cómo producir café orgánico en Colombia, 2000. p.2

_____. **Avance Técnico 363**. In: **Cenicafé**. Certificación de fincas de producción de café orgánico. Motivaciones para obtener la certificación orgánica. Chinchiná, 2007.

FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e cooperação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Gestão e Produção**. v. 6, n. 3, dez. 1999, p. 147-161,

FEDERACAFE - Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. **Cauca**, 2013. Disponível em: <http://cauca.federaciondecafeteros.org/fnc/nuestro_cafe/category/118>. Acesso em 17 dez. 2013.

_____. Comité Departamental de Cafeteros del Cauca, **Nuestro Comité**, 2013. Disponível em: <http://cauca.federaciondecafeteros.org/fnc/inc_nuestro_comite/nuestro_comite3>. Acesso em: 26 jan. 2013.

_____. **Nuestros cafés especiales**. Bogotá, 2013. Disponível em: <http://www.federaciondecafeteros.org/clientes/es/nuestra_propuesta_de_valor/portafolio_de_productos/nuestro_cafe_especial/> Acesso em: 10 dez. 2012.

_____. **Denominación de origen**, Bogotá, 2012. Disponível em: <http://cauca.cafedecolombia.com/es/cauca/el_departamento/ubicacion_de_cauca_en_colombia/> Acesso em: 21 ago. 2012.

_____. El café del Cauca. **Los produtores de café del Cauca**. Denominación de origen, 2010. Disponível em: <http://cauca.cafedecolombia.com/es/cauca/el_cafe_del_cauca/los_productores_de_cafe_del_cauca/>. Acesso em: 8 jan. 2014.

_____. Informe, Comites Departamentales. **Departamento del Cauca**, 2010. Disponível em: <<http://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Cauca4.pdf>>. Acesso em: 26/01/2014.

_____. **Un café sobressaliente**. Bogotá, 2010. Disponível em: <http://www.cafedecolombia.com/particulares/es/el_cafe_de_colombia/un_cafe_sobresaliente/>. Acesso em: 10 mar. 2013.

_____. **Café orgánico certificado**. In: Bienvenidos al mundo real del café orgánico, Bogotá, 2008, p. 1-26.

_____. In: Programa Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, **Bienvenidos al mundo real del café orgánico**, Bogotá, 2005, p. 6-8,.

FERRAZ, J.C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil**. Ed. Campus: 386p, 1996.

FUNCOP - Fundação para a Comunicação Popular. **Estratégias**, 2013. Disponível em: <<http://www.funcop.org.co/informacionInstitucional.shtml>>. Acesso em: 26 jun. 2014

_____. **Fundação para a Comunicação Popular**, 2012. Disponível em: <<http://www.funcop.org.co/organizacionesComunitarias.shtml?apc=h-xx-1-&x=74>>. Acesso em: 26 jan. 2014.

GARTNER, I.; GARCIA, F. Criação de valor e estratégia de operações: um estudo do setor químico e petroquímico brasileiro. **Gestão e Produção**. v.12. n.3. 2005. p.459 – 468.

GOBERNACIÓN DEL CAUCA. **Economía del Departamento del Cauca**, 2011. Disponível em: <<http://www.cauca.gov.co/nuestro-departamento/informacion-general/item/57-econom%C3%ADa>>. Acesso em: 23 jan. 2014.

GODOY, Arilda Aschimidt. Estudo de caso. In: SILVA, Aneilson Barbosa et al. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais, paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GONZALEZ, V. Entrevista: **Secretaria de Agricultura Departamental**, 2013. Avaliador de projetos produtivos do setor agropecuário no Departamento do Cauca.

GREENWALD, B.; KAHN, J. **A estratégia competitiva desmistificada: uma abordagem radical e objetiva para a aplicação de estratégias de negócios**, Rio de Janeiro, cap. I. p.1. 2006.

GUIMARÃES, T.; NETO, O.; PEIXOTO, F.; RIBEIRO, K. **Medidas de criação de valor: análise do caso Natura S.A.** Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ (online), Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 19 – 31, mai/ago., 2013. ISSN 1984-3291.

HOFF, D. *et al.* Nichos de mercado como estratégia competitiva: o caso da produção de leite de cabras e ovelhas na região de Benito Gonçalves, RS. In: XLIV CONGRESSO DA SOBER “Questões Agrárias, Educação no Campo e Desenvolvimento”, 2006, Fortaleza. **Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural**. Porto Alegre, 2006, p. 1-17.

HOMANS, G. C. Social behavior as Exchange. **American Journal of Sociology**, v. 63, n. 6, 1958, p. 597 – 606.

ICER - **Informe de Coyuntura Económica Regional**, Departamento del Cauca. ISSN 1794-3582, 2012. Disponível em: <http://www.dane.gov.co/files/icer/2012/cauca_icer__12.pdf>. Acesso em: 21 jan. 2014.

IFOAM - International Federation of Organic Agriculture Movements. **Normas da IFOAM para Produção e o Processamento Orgânicos**. Versão 2005. Disponível em: <<http://somexpro.org/wp-content/uploads/2008/12/ifoam.pdf>>. Acesso em: 01 jun. 2013.

INTERNATIONAL COFFEE ORGANIZATION - ICO. Outlook for the World Coffee Market. **International Coffee Council**. London, 2013. Disponível em: <<http://www.ico.org/presents/1213/march-ico-outlook.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2013.

ITC - CENTRO DE COMERCIO INTERNACIONAL. **El mercado mundial del café orgánico, 2010**. Disponível em: <<http://www.laguiadelcafe.org/guia-del-café/mercados-nicho-aspectos-ambientales-y-sociales/el-mercado-mundial-del-cafe-organico/>>. Acesso em: 3 fev. 2013.

_____. **The Coffee Guide**. Niche markets, environment and social aspects. Organic coffee. What is organic coffee?, 2009. Disponível em: <http://www.thecoffeeguide.org/coffee-guide/niche-markets-environment-and-social-aspects/what-is-organic-coffee-and-why-grow-it-and-why-buy-it/>. Acesso em: 01 fev 2013.

KOTLER, P.; SHALOWITZ, J.; STEVENS, R. Marketing Estratégico. Parte II: **Análise do Mercado. Marketing de nicho.** São Paulo: Bookman, 2008. 240 p.

KOTLER, P. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KUNKEL, F.; CERETTA, P.; PERIN, B.; MENEZES, N. 2011. Mensuração das relações de satisfação dos clientes de uma agência dos correios. XIV SemeAD. **Seminários em Administração.** p. 6. ISSN 2177-3866.

LANDAETA, J. **El método Delphi: una técnica de previsión del futuro.** Ed. Ariel Social, Barcelona, 2002.

LIMA, M. O.; PINSKY, D.; IKEDA, A. A. A Utilização do Delphi em pesquisas acadêmicas em administração: um estudo nos anais do EnAnpad. In: IX SemeAd – Seminários de Administração FEA-USP, São Paulo. Anais...São Paulo: FEA-USP, 2008.

LINSTONE H.A.; TURROF, M. **The Delphi method,** techniques and applications, Addison wesley publishing, 1975.

LÓPEZ, E.; CAUICH, I. Los costos de producción de café orgánico del estado Chiapas y el precio justo en el mercado internacional. **REV. MEX. DE EC. AGRÓC. E DE LOS REC. NAT.** Vol. 2, Núm. 1, Enero – Junio, 2009. p. 176.

MADR - MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. **Projeto Apoio Alianças Produtivas, 2013.** Disponível em: <<http://www.caldono-cauca.gov.co/apc-aa-files/63326662626463653461646639363435/terminos-de-referencia-comepcafe.pdf>>_Acesso em: 26 jan. 2014.

_____. **La Agricultura Ecológica en Colombia,** p.1-20. 2007. Disponível em: http://www.minagricultura.gov.co/archivos/articulo_de_agricultura_ecologica._madr._2007.pdf. Acesso em: 16 de maio de 2013.

MAFF - Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries. JAS - **Cetification System e Japanese Agricultural Stardard,** 2007. Disponível em: <<http://www.maff.go.jp/e/jas/jas/system.html>>. Acesso em: 20 jan. 2014.

MAFRA, F. L. N.; CARDOSO, T.; MAFRA, L.; CAPPELLE, M. 2013. Motivações e Estratégias de Inserção no Contexto da Cafeicultura Orgânica: Um Estudo no Sul de Minas Gerais. **Administração Pública e Gestão Social.** APGS, Viçosa, v. 5, n. 2, p. 174-192, abr./jun. 2013.

MARIN, G.; SOTO, G. **Caficultura orgánica como alternativa a la crisis,** Costa Rica, n. 63, p. 104-108, 2002. Disponível em: <<http://web.catie.ac.cr/informacion/RMIP/rev63/pag104-108.pdf>>. Acesso em: 31 mar. 2013.

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

MIGUEL, P. L. 2012. Criação e apropriação de valor em relacionamentos entre empresas compradoras e fornecedoras. **Tese de Doutorado da Fundação Getúlio Vargas** – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2012.

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento do Brasil. **Produtos orgânicos: sistemas participativos de garantia**, Secretaria de Desenvolvimento Agropecuário e Cooperativismo. Brasília: MAPA, 2008, 44p.

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Controle social na venda direta ao consumidor de produtos orgânicos sem certificação**, Secretaria de Desenvolvimento Agropecuário e Cooperativismo. Brasília: MAPA, 2008, 24p.

MIOCEVIC, D.; CRNJAK-KARANOVIC, B.. **The mediating role of key supplier relationship management practices on supply chain orientation: The organizational buying effectiveness link**. *Industrial Marketing Management*, v. 41, p.115-124, 2012.

MISIONPYME. **Sua ferramenta de gestão empresarial**, 2008. Disponível em: <<http://www.misionpyme.com/cms/content/view/169/56/>>. Acesso em: 26 jun. 2014.

MOREIRA, A.; COSTA, C. Avaliação das ferramentas de gestão em fazendas certificadas de café na região de Monte Carmelo – MG. **GETEC**, v.2, n.4, 2012. p. 24.

MURADIAN, R.; PELUPESSY W. Governing the Coffee Chain: The Role of Voluntary Regulatory Systems. **World Development**, v. 33, n. 12, 2005. p. 2029-2044.

NUNES, J.; CAVIQUE, L. Plano de Marketing. Estratégia em ação. **Estratégia de nicho. Córdova**: Dom Quixote, 2008, 223 p.

NUNES, R.; SILVA, V. L.; SAES, M. S.; SOUZA, R. Incentives to differentiation strategies for Brazilian coffee producers. **Revista de Economia e Administração**, v. 12, n. 2, p. 165 – 179, abr./jun. 2013.

OSPINA, O. FARFÁN, F. Potencial para la producción y certificación de café orgánico en fincas del Departamento de Caldas. **Cenicafé**, v. 54, n. 2, 2003, p. 145-161.

PASCOTTO, S.M.; FARINA, M. C.; RODRIGUES, T, H.; DUGO, J.C. Análise de rede social para mensuração das estruturas formais e informais. *Ver. Adm. UFSM, SANTA MARIA*, v. 6, Edição Especial, p. 811-825, mai. 2013.

PATTON, M. Q. Qualitative reseach and evaluation methods. **Thousand Oaks, CA**: Sage, ed. 3, 2002.

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

PERUSIA, A.; ORSOLIN, G. **Práticas de gestão de redes de cooperação**. Editora UNISINOS. Cap. 8. 2010. p. 119.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**. Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga, 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986, 4p.

_____. **Estratégia Competitiva**. Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga, 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

_____. What is strategy?. **Harvard Business Review**, nov. – dec., 1996.

POWELL, C. Methodological issues in nursing reseach. The Delphi technifique: myths and realities. **Journal of Advanced Nursing**, v. 41, n. 4, 2002, p. 376-382.

RICCI, M. dos S. F.; ARAÚJO, M. do C. F.; FRANCH, C. M. de C. Cultivo Orgânico do Café: recomendações técnicas. In: **Embrapa Informação Tecnológica**, Brasília, 2002.

RODRIGUEZ, M.; CORTES, V. Elementos para el análisis de redes de valor agroindustrial. **Textual análisis del médio rural latino-americano**. Núm. 56. Jul. – Dez., 2010. Universidad Autónoma de Chapingo. México. ISSN: 01859439.

RUBIN, H. J.; RUBIN, I. S. **Qualitative interviewing**: The art of hearing data. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

SACKMAN, H. Summary evaluation of Delphi. **Policy Analysis**. v. 1, n. 4, 1975, p. 693-718.

SAES, M. S. M.; SOUZA, M.C.; OTANI, M.N. Alianças estratégicas para garantir a sobrevivência dos produtores e dos recursos naturais: o caso do café sombreado da serra do Baturité. In: IV **CONGRESO INTERNACIONAL DE ECONOMIA E GESTÃO DE REDES AGROALIMENTARES**, Ribeirão Preto, 2003. p. 1-12

SAES, M.S.M.; SPERS E. E. Percepção do consumidor sobre os atributos de diferenciação no segmento rural: café no mercado interno. Organizações Rurais & Agroindustriais: **Revista de Administração da UFLA**, Lavras, v. 8, n. 3, 2006, p. 354-367,

SÁNCHEZ, M. Entrevista: Associação de Produtores Agropecuários e Orgânicos do Departamento do Cauca – **ASPROVICC**. Líder da associação ASPROVICC, 2013.

SANTOS, C.; ROSSI, C. O impacto do gerenciamento de reclamações na confiança e na lealdade do consumidor. **Rev. adm. contemp**. vol. 6. n. 2. Curitiba, May/Aug. 2002.

SCHILLER, M. C. Inovação, redes, espaço e desenvolvimento. **A territorialização das redes**. Rio de Janeiro, 302p., 2008.

SINDICAFE-MG. Sindicato da Indústria de Café do Estado de Minas Gerais, 2009. Disponível em: <http://sindicafe-mg.com.br/plus/modulos/conteudo/?tac=cafe-no-mundo>. Acesso em: 23 fev. 2014.

SKULMOSKI, G. J.; HARTMAN, F. T.; KRAHN, J. The Delphi method for graduate research. **Journal of Information Technology Education**, v. 6, n. 6, 2007.

SOLEIBE, F. **Programa de Agricultura Orgânica**. Disponível em: <<https://cerescolombiacert.wordpress.com/tag/caficauca/>>. Acesso em: 26 jun. 2013.

SOUZA, M. C. M.; OTANI, M. N.; SAES, M. S. M. Novas tendências de inserção de pequenos agricultores no comércio de cafés especiais. **II Simpósio de Pesquisa dos Cafés do Brasil**. 2011.

THIBAUT, J.; KELLY, H. H. **The social psychology of groups**. New York: John Wiley & Sons, 1959.

UCPCO - **Unión de Cooperativas Multifuncionales Productoras de Café Orgánico**. 2013. Disponível em: <<http://ucpcorl.com/es/servicio/>>. Acesso em: 26 jan. 2014.

UNIVALLE.- Universidad del Valle. **Prevención de Violencia em Colombia, 2008**. Disponível em: <http://prevencionviolencia.univalle.edu.co/observatorios/cauca/departamental/archivos/perfil_cauca.pdf>. Acesso em: 23 jan. 2014

VEGRO, C. R. **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira - competitividade da indústria de café**. 1993. Disponível em: <<http://www.eco.unicamp.br/neit/images/stories/arquivos/EstudosDAcompetitividade/2228.pdf>>. Acesso em: 24 jan 2013.

WANDELEY, M. de N. B. Raízes históricas do campesinato brasileiro. In: TEDESCO, J. C.(org.). **Agricultura familiar. Realidades e perspectivas**. 2ª ed. Passo Fundo: EDIUPF, 1999.

WILKINSON, J. A pequena produção e sua relação com os sistemas de distribuição. In: FIGUEIREDO, A.; PRESCOTT E.; MELO, M. F. (Orgs.) **Integração entre a produção familiar e o mercado varejista - uma proposta**. Brasília: 2004.

WRIGHT, J.; GIOVINAZZO, R. A. Delphi: uma ferramenta de apoio ao planejamento prospectivo. **Caderno de Pesquisa em Administração**. FIA/FEA/USP: São Paulo, v. 1, n.12, 1995, p. 54-65.

YIN, ROBERT. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução Ana Thorell; revisão técnica Cláudio Damacena. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010, p. 24, 124,133.

ZAMBRANO, C. **Entrevista: Associação de Produtores Agropecuários e Orgânicos do Cauca - ASPROVICC**. Cafeicultor ASPROVICC. 2013.

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

ZYLBERSZTAJN, D. Papel dos contratos na coordenação agro-industrial: um olhar além dos mercados. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, v. 43, n. 3, 2005. p. 85-420, jul./set.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionários – Técnica *Delphi*

QUESTIONÁRIO – Técnica *Delphi*

“Organizações; associações e cooperativas”

Tema: Estratégias da produção e comercialização do café orgânico no Departamento do Cauca, Colômbia.

Importante: O questionário faz parte de uma pesquisa científica, sem interesses comerciais envolvidos. As informações geradas poderão ser utilizadas somente para a produção de trabalhos científicos, bem como para orientação de políticas públicas de apoio à cafeicultura. Esta pesquisa tem o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), da Universidade de Brasília (UnB), da Universidade do Cauca e está sendo realizada no Departamento do Cauca, Colômbia.

Compromisso: As informações aqui fornecidas são de confidencial. Será analisado apenas o conjunto total das informações fornecidas por todos os respondentes.

Grupos de respondentes ao questionário:

- Cafeicultores
- Associações
- Cooperativas
- Representantes públicos e privados
- Técnicos

MAYRA ROXANA SOLARTE MONTOYA

Bolsista da Capes - Mestrado em Agronegócios - Universidade de Brasília

QUESTIONÁRIO – Método Delphi

Temas	Questões
Respondente / Organização	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qual é a atividade principal da organização? 2. Quais são as atividades executadas pela organização na cadeia de produção e comercialização de café orgânico? 3. Qual é o número de produtores existentes na organização? Quantos estão certificados? 4. Qual é o principal destino da produção? O mercado nacional ou internacional. 5. Quais foram as alterações empregadas no sistema de produção, benefício e comercialização? 6. Qual tem sido o processo para a certificação da organização?
Produção Orgânica	<ol style="list-style-type: none"> 7. Qual é o volume de produção de café orgânico da organização? 8. Qual é o volume de produção do café convencional da organização? 9. O café orgânico é a principal fonte de renda da organização ou apenas uma atividade secundária? 10. O café orgânico tem um custo de produção maior ou menor em relação à produção do café convencional? 11. Você percebe a rentabilidade do café orgânico como superior ou inferior em relação ao café convencional? 12. Quais são as principais atividades e restrições que teve na conversão do café convencional para o café orgânico? (mão-de-obra, máquinas e equipamentos, disponibilidade de tecnologia, cuidados fitossanitários com as plantas). 13. Quais são as atividades que tem facilitado à implantação do novo sistema de produção orgânica?
	<ol style="list-style-type: none"> 14. Existem incentivos ao cafeicultor para a troca do café obtido convencionalmente pelo café obtido organicamente? Quem incentiva? Por que tem-se o incentivo? 15. Quais instituições estimulam a conversão ao café orgânico? 16. Qual tem sido a prioridade da organização em relação à conversão ao café orgânico? (econômica, ambiental, social, outro) 17. De onde vem o apoio para o desenvolvimento dos novos modelos de produção/venda/agregação de valor? Que tipo de apoio? 18. Qual é a porcentagem de participação das instituições públicas e/ou privadas que apoiam a produção orgânica? Que tipo de crítica positiva e

Estratégias	<p>negativa você faria aos apoios institucionais?</p> <p>19. Quais têm sido os maiores obstáculos no desenvolvimento do novo sistema de produção orgânica?</p> <p>20. Que atividades têm sido desenvolvidas para sustentar a produção orgânica?</p> <p>21. A organização mantém algum relacionamento mais próximo com compradores de café? Como acontecem estes relacionamentos? Quais são as responsabilidades de cada parte no relacionamento?</p> <p>22. A organização mantém algum relacionamento mais próximo com fornecedores (insumos, sementes, assistência técnica)? Como acontecem estes relacionamentos? Quais são as responsabilidades de cada parte no relacionamento?</p> <p>23. A organização mantém algum relacionamento mais próximo com produtores ou organizações concorrentes? Como acontecem estes relacionamentos? Quais são as responsabilidades de cada parte no relacionamento?</p> <p>24. A organização mantém algum relacionamento mais próximo com as certificadoras? Quais são as responsabilidades de cada parte no relacionamento? Como acontecem estes relacionamentos?</p> <p>25. Quais atividades se estão sendo planejadas para o futuro?</p> <p>26. Tem sentido falta bater nas portas? Quais?</p>
Certificação	<p>27. Sua organização é totalmente certificada? Quantos produtores encontram-se em processo de certificação e quantos estão certificados?</p> <p>28. O que é preciso fazer para a obtenção da certificação?</p> <p>29. E o custo de certificação, você percebe como razoável ou elevado?</p> <p>30. Quem lhes apoiou no processo de certificação? Como foi o apoio?</p> <p>31. Qual selo de certificação sua organização possui? Já havia adquirido anteriormente outra certificação? Qual? Por quanto tempo? De que ano a que ano?</p> <p>32. Quais foram os maiores obstáculos para a obtenção da certificação?</p> <p>33. Quais foram as vantagens de se tomar uma organização certificada orgânica? Existem desvantagens?</p>
Normas e Regulamentação	<p>34. Qual é a sua opinião sobre a legislação da produção orgânica? Considera a existência de algum tipo de deficiência? Qual(s)?</p> <p>35. Como o sistema de certificação poderia ser melhorado?</p>
	<p>36. Qual é o canal de comercialização da organização?</p> <p>37. Como se dá a venda do café? (verde – torrado – moído)</p>

Comercialização	<p>38. Qual é o crescimento da demanda pelo café orgânico nos últimos anos?</p> <p>39. Quais são os países aos quais estão exportando café orgânico?</p> <p>40. A exportação do café orgânico se dá por meio de intermediários ou venda direta ao cliente?</p> <p>41. Quais foram os maiores obstáculos para se conseguir comercializar o café?</p> <p>42. É possível empregar o processo de comercialização sem intermediários?</p> <p>43. Tem participado de eventos internacionais ou nacionais para ampliar a comercialização?</p> <p>44. As atividades de exportação são esporádicas ou regulares?</p> <p>45. Quais são as exigências dos seus clientes para a venda do café?</p> <p>46. Em uma linha de tempo de preços <i>versus</i> anos, o que modificou o preço?</p>
-----------------	--

QUESTIONÁRIO – Método Delphi

“Cafeicultores”

Tema: Estratégias da produção e comercialização do café orgânico no Departamento do Cauca, Colômbia.

Importante: O questionário faz parte de uma pesquisa científica, sem interesses comerciais envolvidos. As informações geradas poderão ser utilizadas somente para a produção de trabalhos científicos, bem como para orientação de políticas públicas de apoio à cafeicultura. Esta pesquisa tem o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), da Universidade de Brasília (UnB), da Universidade do Cauca e está sendo realizada no Departamento do Cauca, Colômbia.

Compromisso: As informações aqui fornecidas são de confidencial. Será analisado apenas o conjunto total das informações fornecidas por todos os respondentes.

Grupos de respondentes ao questionário:

- Cafeicultores
- Associações
- Cooperativas
- Representantes públicos e privados
- Técnicos

MAYRA ROXANA SOLARTE MONTOYA

Bolsista da Capes - Mestrado em Agronegócios - Universidade de Brasília

QUESTIONÁRIO – Método Delphi

Temas	Questões
Respondente / Cafeicultor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qual é a atividade principal pela organização? 2. Quais são as atividades executadas pela organização na cadeia de produção e comercialização de café orgânico? 3. Faz quanto tempo que você se encontra certificado? 4. Qual é o principal destino da produção? O mercado nacional ou mercado internacional. 5. Quais foram as alterações empregadas no sistema de produção, benefício e comercialização, na hora de constituir-se como cafeicultor orgânico? 6. Qual tem sido o processo para a certificação da sua chácara?
Produção Orgânica	<ol style="list-style-type: none"> 7. Qual é o volume de produção de café orgânico da sua chácara? 8. Qual é o volume de produção do café convencional da sua chácara? 9. O café orgânico é a principal fonte de renda ou apenas uma atividade secundária? 10. O café orgânico tem um custo de produção mais alto o mais baixo do que o custo de produção do café convencional? 11. Você percebe a rentabilidade do café orgânico como superior ou inferior em relação ao café convencional? 12. Quais são as principais atividades e restrições que teve na conversão do café convencional para o café orgânico? (mão-de-obra, máquinas e equipamentos, disponibilidade de tecnologia, cuidados fitossanitários com as plantas). 13. Quais são as atividades que tem facilitado à implantação do novo sistema de produção orgânica?
	<ol style="list-style-type: none"> 14. Existem incentivos ao cafeicultor para a troca do café obtido convencionalmente pelo café obtido organicamente? Quem incentiva? Por que tem-se o incentivo? 15. Quais instituições estimulam a conversão ao café orgânico? 16. Qual tem sido a prioridade da organização em relação à conversão ao café orgânico? (econômica, ambiental, social, outro) 17. De onde vem o apoio para o desenvolvimento dos novos modelos de produção/venda/agregação de valor? Que tipo de apoio? 18. Qual é a porcentagem de participação das instituições públicas e/ou privadas que apoiam a produção orgânica? Que tipo de crítica positiva e

Estratégias	<p>negativa você faria aos apoios institucionais?</p> <p>19. Quais têm sido os maiores obstáculos no desenvolvimento do novo sistema de produção orgânica?</p> <p>20. Que atividades têm sido desenvolvidas para sustentar a produção orgânica?</p> <p>21. Como cafeicultor mantém algum relacionamento mais próximo com compradores de café? Como acontecem estes relacionamentos? Quais são as responsabilidades de cada parte no relacionamento?</p> <p>22. Como cafeicultor mantém algum relacionamento mais próximo com fornecedores (insumos, sementes, assistência técnica)? Como acontecem estes relacionamentos? Quais são as responsabilidades de cada parte no relacionamento?</p> <p>23. Como cafeicultor mantém algum relacionamento mais próximo com outros produtores ou organizações concorrentes? Como acontecem estes relacionamentos? Quais são as responsabilidades de cada parte no relacionamento?</p> <p>24. Como cafeicultor mantém algum relacionamento mais próximo com as certificadoras? Quais são as responsabilidades de cada parte no relacionamento? Como acontecem estes relacionamentos?</p> <p>25. Quais atividades se estão sendo planejadas para o futuro?</p> <p>26. Tem sentido falta bater nas portas? Quais?</p>
Certificação	<p>27. A produção da sua chácara é totalmente certificada?</p> <p>28. O que é preciso fazer para a obtenção da certificação?</p> <p>29. E o custo de certificação, você percebe como razoável ou elevado?</p> <p>30. Quem lhes apoiou no processo de certificação? Como foi o apoio?</p> <p>31. Qual selo de certificação sua chácara possui? Já havia adquirido anteriormente outra certificação? Qual? Por quanto tempo? De que ano a que ano?</p> <p>32. Quais foram os maiores obstáculos para a obtenção da certificação?</p> <p>33. Quais foram as vantagens de se tomar uma chácara certificada orgânica? Existem desvantagens?</p>
Normas e Regulamentação	<p>34. Qual é a sua opinião sobre a legislação da produção orgânica? Considera a existência de algum tipo de deficiência? Qual(s)?</p> <p>35. Como o sistema de certificação poderia ser melhorado?</p>
	<p>36. Como se dá a venda do café? (verde – torrado – moído)</p> <p>37. Quais são os países aos quais estão exportando café orgânico?</p> <p>38. A exportação do café orgânico se dá por meio de intermediários ou</p>

Comercialização	venda direta ao cliente? 39. Tem participado de eventos internacionais ou nacionais para ampliar a comercialização? 40. As atividades de exportação são esporádicas ou regulares? 41. Quais são as exigências dos seus clientes para a venda do café?
-----------------	--

QUESTIONÁRIO – Método Delphi

“Representantes entidades públicas e privadas”

Tema: Estratégias da produção e comercialização do café orgânico no Departamento do Cauca, Colômbia.

Importante: O questionário faz parte de uma pesquisa científica, sem interesses comerciais envolvidos. As informações geradas poderão ser utilizadas somente para a produção de trabalhos científicos, bem como para orientação de políticas públicas de apoio à cafeicultura. Esta pesquisa tem o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), da Universidade de Brasília (UnB), da Universidade do Cauca e está sendo realizada no Departamento do Cauca, Colômbia.

Compromisso: As informações aqui fornecidas são de confidencial. Será analisado apenas o conjunto total das informações fornecidas por todos os respondentes.

Grupos de respondentes ao questionário:

- Cafeicultores
- Associações
- Cooperativas
- Representantes públicos e privados
- Técnicos

MAYRA ROXANA SOLARTE MONTOYA

Bolsista da Capes - Mestrado em Agronegócios - Universidade de Brasília

QUESTIONÁRIO – Método Delphi

Temas	Questões
Respondente / Entidade	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qual é a atividade principal da entidade? 2. Que apoio recebem os cafeicultores orgânicos através da entidade? 3. Quantas associações de cafeicultores orgânicos existem no Departamento do Cauca? Em quais municípios se encontram? 4. Qual é o número de cafeicultores orgânicos no Departamento do Cauca? 5. Você percebe difícil o processo para que uma associação seja certificada?
Produção Orgânica	<ol style="list-style-type: none"> 6. Qual é o volume de produção de café orgânico no Departamento do Cauca? 7. Qual é a porcentagem da área de propriedade certificada? 8. O café orgânico tem um custo de produção maior ou menor em relação à produção do café convencional? 9. Você percebe a rentabilidade do café orgânico como superior ou inferior em relação ao café convencional? 10. Quais são as principais atividades e restrições que tem-se na conversão para o café orgânico? (mão-de-obra, máquinas e equipamentos, disponibilidade de tecnologia, cuidados fitossanitários com as plantas).
Estratégias	<ol style="list-style-type: none"> 11. Existem incentivos ao cafeicultor para a troca do café obtido convencionalmente pelo café obtido organicamente? Quem incentiva? Por que tem-se o incentivo? 12. Quais instituições estimulam a conversão ao café orgânico? 13. Qual é a orientação da entidade em relação à produção orgânica no Departamento do Cauca? 14. Qual tem sido a prioridade entidade em relação à conversão ao café orgânico? (econômica, ambiental, social, outro) 15. De onde vem o apoio para o desenvolvimento dos novos modelos de produção/venda/agregação de valor? Que tipo de apoio? 16. Qual é a porcentagem de participação das instituições públicas e/ou privadas que apoiam a produção orgânica? Que tipo de crítica positiva e negativa você faria aos apoios institucionais? 17. Quais têm sido os maiores obstáculos no desenvolvimento do novo sistema de produção orgânica? 18. Como é o relacionamento da entidade com cada um dos atores da cadeia produtiva do café orgânico? 19. Quais atividades se estão sendo planejadas para o futuro?

Certificação	<p>20. Como são orientados os cafeicultores para que comecem o processo de certificação?</p> <p>21. E o custo de certificação, você percebe como razoável ou elevado?</p> <p>22. Quais selos de certificação existem no Departamento do Cauca?</p> <p>23. Quais foram os maiores obstáculos para a obtenção da certificação?</p> <p>24. Quais foram as vantagens de se tomar uma organização certificada orgânica? Existem desvantagens?</p>
Normas e Regulamentação	<p>25. Qual é a sua opinião sobre legislação da produção orgânica? Considera que tem deficiências? Quais?</p> <p>26. Como o sistema de certificação poderia ser melhorado?</p>
Comercialização	<p>27. Quais canais de comercialização existem?</p> <p>28. Qual é o crescimento da demanda pelo café orgânico nos últimos anos?</p> <p>29. Quais são os países aos quais estão exportando café orgânico?</p> <p>30. Os produtores de café orgânico e/ou organizações de café orgânico fazem a exportação do café através de intermediários ou vendem diretamente ao cliente?</p> <p>31. Quais são os maiores obstáculos para conseguir comercializar o café?</p> <p>32. É possível fazer o processo de comercialização sem intermediários?</p> <p>33. A entidade à qual você pertence promove a participação em eventos internacionais ou nacionais para ampliar a comercialização do café orgânico?</p> <p>34. As atividades de exportação são esporádicas ou regulares?</p>

Apêndice C – Estratégias de produção e comercialização do café orgânico

Volume da produção do café orgânico, da sua associação, cooperativa ou chácara.

A média do volume de produção do café orgânico no Departamento do Cauca, Colômbia, por produtor é de sessenta arrobas, o que não tem permitido concorrer em um mercado internacional mais amplo. A falta de dados estatísticos da produção de café orgânico no referido Departamento, por parte dos órgãos públicos ou privados, como o Comitê de Cafeicultores do Cauca, a Secretaria de Agricultura, a Corporação Colômbia Internacional, não permitem uma análise que estabeleça as tendências de produção para cada produtor certificado.

O volume de produção não tem permitido competir em um mercado mais amplo. Neste sentido, as declarações expostas na Tabela a seguir comprovam tal fato. Neste sentido, as estratégias destes depoimentos são percebidas como incapazes de agregar valor ou mesmo que retardam o processo de agregação de valor.

A produção em pequena escala aliada à agricultura familiar pode se tornar uma vantagem estratégica. Na perspectiva de Wilkinson (2004), o modo de produção agrícola das propriedades existentes na região permite classificá-las com agricultura familiar, conforme a percepção de Wanderley (1999) e Buainain *et al.* (2005), pois envolve a propriedade dos meios de produção e utilização de mão-de-obra familiar.

Tabela A.1 – Volume da produção do café orgânico, da sua associação, cooperativa ou chácara.

Cooperativas	CO1: “Neste ano, a média anual de produção de ano de café orgânico foi de 850 Kg/Há, conforme registrado na organização”.
	CO2: “Neste ano produzimos três <i>containers</i> de café orgânico”.
Associações	AC1: “Produzimos neste ano mais o menos sessenta arrobas por produtor”.
	AC2: “Anualmente uma produção de cinquenta arrobas por produtor”.
Cafeicultores	CA1: “Eu posso coletar até setenta arrobas por ano”.
	CA2: “A minha chácara oferta trezentas arrobas por ano”.
Representantes das entidades	RE2: “Esta entidade não maneja estatísticas da produção agrícola de nenhum produto”.

Apêndice D – Entrevistas como instrumento de pesquisa com a técnica *Delphi*

Data: 07/10/2013
Entrevistado: Professor titular
Entidade: Universidade do Cauca

07/10/2013: Panorama geral da cadeia produtiva do café orgânico. Acrescenta lista de contatos para fazer as entrevistas.

Data: 09/10/2013
Entrevistado: Engenheiro e coordenador do Programa de Café Orgânico
Nome da entidade: Cooperativa de Cafeicultores do Cauca - CAFICAUCA

09/10/2013: Não fui atendida por visita da agência certificadora, ficou em atender-me o dia 10/10.

11/10/2013: Entrevistas com a aplicação do instrumento de pesquisa.

“La Cooperativa se llama CAFICAUCA, la asociación se llama Asociación de Caficultores Ecológicos del Cauca – ACEC, los que están en la certificación con nosotros son tres asociaciones: ACEC, Asociación de Mujeres Caficultoras del Cauca – AMUCC y la Asociación Nuevo Futuro; en los municipios donde se encuentran localizadas es en la zona de la meseta, los municipios de El Tambo, Timbío, Piendamó, Cajibío, Caldon, Morales, y Popayán; estas asociaciones se encuentran distribuidas en estos siete municipios”.

“Estas asociaciones pertenecen a un Programa Orgánico, en este programa hay tres asociaciones que están vinculadas con nosotros dentro la cadena de certificación de café, entonces tenemos un convenio marco con ellos, de prestarles asistencia técnica, capacitación, buscarles apoyo logístico, prestarles comercialización, el apoyo de comercialización y fuera de eso el encadenamiento con Federación de Cafeteros y la de EXPOCAFÉ, para la exportación del café de sus asociaciones”. “El papel de nosotros básicamente, es el de acopio, porque la comercialización la hace Federación de Cafeteros o la hace EXPOCAFÉ, nosotros hacemos es como el triángulo de recibir el café, acopiarlo, entregárselo a Federación o a EXPOCAFÉ, ellos lo venden, lo negocian y nosotros lo único que hacemos es el puente, el proceso de acopio, de trilla cuando es trillado y de colocarlo al puerto cuando hay que colocarlo al puerto, pero no es un proceso comercial el que nosotros hacemos, hacemos el proceso de facturación, recibimos la plata, la pagamos dentro del proceso inicial, pero las liquidaciones finales del café le llegan directamente a las asociaciones, de los sobreprecios, de las primas, de comercio justo, les llega eso a las asociaciones”.

“Cuando uno hace certificar, toda la cadena es certificada. Si yo quiero sacar el café por otra parte, tengo que hacer certificar ese otro resto, pero lo que nosotros tenemos certificado es productores, asociaciones, en CAFICAUCA lo que es acopio, comercialización y exportación hasta puerto. Todo lo que se vende es café verde, nosotros no tostamos ni molem. La única que hace transformación es Juan Valdéz aquí en Colombia, en Colombia no creo yo que dé para vender esos volúmenes tan altos tostados y molidos, tiene que ser cantidades mínimas, porque el secreto de la taza está es cuando usted lo tuesta y lo muele, de ahí para allá es que se juega con el tiempo del aroma, de la fragancia, entonces que pasa, si nosotros enviamos café ya tostado y molido, es café para consumir ahí mismo, entonces normalmente un comprador no va a aceptar que le tuesten el café, a menos que uno tenga la comercialización directa para llegar allá y colocar directamente una tienda allá y eso es casi que imposible...”.

“El número de productores de cada asociación que están certificados, pues en estos momentos, en esta auditoría en total estamos en 284 productores certificados con las tres asociaciones. Se habla de

productor y su familia, aunque aquí en el Cauca existe un concepto totalmente disperso de lo que es la unidad productiva, por ejemplo aquí en cafetero, está la familia y en esa familia está el papá, entonces el papá tiene su finca, de ahí el papá le da un lote al hijo para que cultive, o sea tiene su lote independiente dentro de la misma finca del papá, y la señora también tiene su lote que es independiente del marido y entonces, usted en una unidad familiar puede encontrar cuatro o cinco lotes funcionando distinto, con un solo beneficiadero, y eso nos ha causado todos los problemas del mundo, y todos con cédula cafetera, yo no sé esa dispersión tan grande que hubo, eso nos creó un fenómeno que nos cuesta bastante trabajo en la parte de certificación porque no se acepta producción paralela, entonces dentro de una misma unidad familiar, encuentras tú, lotes convencionales y lotes orgánicos, entonces hay que entrar en un proceso de aislamiento total, y de confusión y de protocolo en el beneficiadero, donde usan el mismo beneficiadero para los dos procesos, entonces son productores que a lo último, llegan a tenerlos que sacar, entonces guardan el químico en la misma casa porque vive ahí, y eso no se puede; en el último año nos tocó sacar a más de 100 productores, porque aplicamos la norma tal cual era y nos ha tocado sacar gente por eso, porque llega el momento en que se sale de las manos tanta dispersión”.

“El Sistema Interno de Control, lo hacemos a través de las mismas asociaciones, entonces cada asociación tiene sus inspectores, que están entrenados, inspectores internos a través de una coordinación aquí con los técnicos que tenemos, y hacemos el proceso de capacitación con las inspecciones internas, de entrenamiento, de todo, para ir inspeccionando en las fincas, antes de que llegue certificación se hacen las inspecciones internas, el Programa se encarga de capacitar a los inspectores”.

“El proceso de certificación, es un proceso bastante difícil y sigue siendo difícil, primero, por la cultura, la gente en muchos casos se mete más en lo orgánico por necesidad que por otra cosa, la falta de educación de la gente que no tiene escuela, muchas veces no saben ni sumar ni restar, ni escribir, ni leer, el nivel de ingresos económicos es supremamente bajo y se ha aumentado por esta dispersión tan grande, entonces se dificulta mucho porque lo hacen más que por convicción, lo hacen por necesidad de estómago, por tener unas platicas adicionales y los que están metidos se les dificulta cumplir con muchas cosas, no tienen mucha conciencia de ese proceso. En el caso nuestro, la mayoría se mete a lo orgánico por generar más ingresos, pero también hay productores que si están muy metidos en el cuento, pero si hay muchos que lo hacen por necesidad, por tener unos pesos de más.

“En cuanto al volumen de producción del café orgánico en la organización, nosotros hacemos una actualización de fincas que lo hacen los mismos productores, sacan la información de la finca, área, producción, número de árboles, hectáreas, estado, y cuantifican la producción, y con base en esa producción, se establecen los cupos de producción, con base en eso es que se hace la comercialización anual. El promedio anual de producción del café orgánico este año aumentó, este año el promedio de producción de café orgánico fue de 850Kg/Ha, estamos hablando de promedio, porque hay caficultores que su promedio de producción es de 150 Kg/Ha, otros de 30Kg/Ha, el promedio que comercializamos fue de 883Kg/Ha en el año pasado”.

“Para CAFICAUCA, el orden de prioridad es el café convencional, el café convencional, el café convencional, el café convencional, ..., por ejemplo este año nos ha ido bien, este año llevamos 22 millones de kilos de los cuales, de NESPRESSO van alrededor de unos 6 millones de café NESPRESSO del sur, de cafés orgánicos llevamos 200.000 kilos, de cafés con FLO llevamos unos 300.000 kilos, ..., entonces si tú coges el peso específico el café orgánico con respecto a los otros, no es nada y por el sistema de trazabilidad, pesa mucho dentro de un sistema que no exige nada”.

“Los costos de café orgánico no son mayores a los costos del café convencional, se vende la idea de que los costos del café orgánico son mayores, pero eso no es cierto y eso está soportado por estudios de CENICAFÉ. La gran mayoría se imaginan que la preparación de los abonos en la finca, exige mucha mano de obra, puede ser cierto, pero también es cierto que está gastando más plata comprando fertilizantes químicos, ..., la gente supone que es más costoso, pero no es más costoso”.

“En cuanto a rentabilidad, se produce más en convencional, claro que sí, aunque nosotros por ejemplo, en algunos casos cuando el productor es muy juicioso tenemos producciones muy buenas de café orgánico, de más de 200 arrobas por hectárea, pero en casos muy excepcionales, porque

nosotros en estos momentos tenemos fertilizantes orgánicos, yo les llamo así y no abonos orgánicos, que compiten perfectamente con los fertilizantes químicos, por sus altos contenidos de fósforo, que son altamente asimilables en el suelo, tipo por ejemplo el CODIFOS, que casi tiene el 22-23% de fósforo, asimilable a la planta, de alta solubilidad, que es un producto con base de linazas, pero por ejemplo el CORCALI, que es de un sulfato de potasio de carácter mineral del 40%, o sea que compite perfectamente contra el cloruro de potasio, en igualdad de condiciones, o sea hay productos que te permiten hacer una agricultura de alta productividad”.

“Normalmente bajo la cultura nuestra, nuestros caficultores utilizan libre exposición solar, en suelos que no deberían utilizar libre exposición solar, que no son para eso..., por eso es que están en deterioro los suelos de Piendamó, El Tambo, que se cultivan a libre exposición, normalmente los pequeños productores a los que les llegan estos problemas son los que normalmente trabajan sombrío, entonces cambiarse el cafetal convencional al orgánico no es difícil, es la cultura de fertilización que tienen es muy poca, aquí en el Cauca yo creo que el 10% fertiliza como debe ser, en las cantidades que deben de ser, de resto yo diría que un 20-30% fertiliza bien, yo diría que un 30-35% que te fertiliza mal (hablando de café convencional)..., y un 30-35% no fertiliza, porque como son necesidades de estómago, no se puede gastar la plata de la comida, para darle de comer a su cafetal”.

“La mayoría de personas que se meten a orgánico, son los que abonan mal, no son los que abonan bien..., por su área se les va dificultar pasarse a orgánico, porque tendrían que manejar mayores coberturas, sombríos, manejo de áreas de reserva, no contaminaciones laterales, no utilización de químicos, ..., el caficultor que decide cambiar de café convencional a café orgánico, lo hace por tener unos mejores precios, ..., por ejemplo tu coges a un caficultor convencional no orgánico, produce 50 arrobas y coges a un caficultor convencional orgánico, y produce 50 arrobas, si?, las diferencias no son muchas, por qué? Porque de acuerdo a lo que se mira, un productor con sombrío hasta 80 arrobas por hectárea, no necesita aplicantes químicos.”

“A los caficultores que empezaron su producción orgánica, muchos empiezan esta línea porque ven a sus compañeros que empiezan a recibir buenas primas, por el boom, ..., surge la pregunta, hasta qué punto un productor de café que no se sostiene por el café, es cafetero? O sea, hasta qué punto un productor que no sostiene con café, no vive del café, sea productor de café?, ..., toca jornalear, ser albañil, etc, ..., en el Departamento del Cauca el 60% de los productores están así. Si yo voy a vivir del café, mínimo debo estar generando \$500.000 pesos mensuales de ganancia o \$1.000.000 de pesos, para tener para los insumos, ..., entonces, hasta qué punto un productor de café, que no vive del café es cafetero? O vive de la finca? Entonces los problemas de estómago son bastante duros”.

“Cuando se asocian el que tiene el mayor volumen es la asociación y no el productor, el productor sigue vendiendo poquito, son productores que se quedan ahí, y usted va a ver y resulta que las fincas de ellos, el 40% está en rastrojo, o sea áreas que tienen no las explotan. Es que la tendencia aquí de café por productor es de 0.8 hectáreas, que son más o menos 3.000 árboles. Si la mentalidad de la asociación es crecer, también debe crecer la mentalidad de los productores de manera individual, aumentar su producción, para ayudarle al grupo para crecer, son muy pocos los que crecen, porque si se meten a la asociación es para hacer proyectos, para que les den cosas y nunca se les ve mejorías, la pobreza es mental en muchos casos, hay excepciones, y esos son los que hay que detectar”.

“De los 284 productores certificados, hay algunos que están en transición o se han devuelto, no aguantan el ritmo y veníamos de tener 380 productores certificados, y descabezamos a más de 100 productores, se quedan sólo en el primer año y nunca pasan de ahí”.

“La certificadora, certifica a los productores que la asociación postule, con el Sistema Interno de Control se dan cuenta como están funcionando los productores pertenecientes a la asociación y de acuerdo con lo que califiquen, le presentamos nosotros a la certificadora, y la certificadora con base en su auditoría externa, es la que rectifica lo que hicimos nosotros con el SIC, si porque es una muestra”.

“Los apoyos económicos básicamente es de FEDECAFÉ, es un Programa casi que institucional, apoya con los técnicos, la Cooperativa apoya con la administración, con la comercialización, pero que se tenga otro tipo de ayuda, no, es cada organización, es a través de un Programa, por ejemplo este

Programa inició en el 2005, y dura hasta cuando nos quiten el apoyo, porque no sé hasta qué punto una asociación tenga la capacidad de ser sostenible, de pagar sus técnicos, ..., ahora, con lo de las primas de comercio justo se está recogiendo plata, que eso sirve para el manejo de la asociación y habría un auto, pero llega el auto-funcionamiento”.

“La relación más cercana que nosotros tenemos es con los productores, la relación con el último autor de la cadena productiva sería con el comprador, este tipo de relación en el caso de las Mujeres Caficultoras Orgánicas del Cauca, han logrado vínculos directos con algunos compradores, NUEVO FUTURO, también tienen sus vínculos comerciales directos y ASEC, apenas está empezando a formar este tipo de vínculos, pero que haya una relación directa, no la hay, siempre es a través de EXPOCAFÉ y con la excepción de las Mujeres que tienen relación directa con SUPRACAFÉ de España y NUEVO FUTURO, que la tiene con GREEN MOUNTAIN COFFEE y es directo”.

“La asociación puede tener contacto directo con el cliente, no hay ningún problema, pero el café debe pasar por FEDERACAFÉ o EXPOCAFÉ, porque son los que nos están pagando la certificación, nos están ayudando con los convenios, y además con la plata del Fondo Nacional de Café es que se hace la negociación base inicial, de comercialización inicial, ya los exentes son los que le llegan a la asociación, las primas, los sobreprecios, y todo eso. Para saber que las asociaciones no vayan a vender su café a otro cliente que no esté autorizado por FEDERACAFÉ, se diseñan unos planes de abastecimiento y de cumplimiento, y las asociaciones deben estar comprometidas con eso, porque si ha pasado, y pasó al principio, que llegaban los productores muy orondamente, y llegaban compradores externos a FEDERACAFÉ que ofrecían más dinero, y no hicieron cálculos que la Federación estaba invirtiendo unos costos de certificación de \$20.000.000 de pesos, de Control Interno, que valen, las inspecciones de los técnicos, las capacitaciones, ..., entonces llegó el momento de que recibieron dinero de más, cambiaron de certificación y luego vinieron a decir que necesitaban asistencia técnica, entonces no fuimos más con ellos”. “Con el tiempo tuvieron que volver, porque tenían que tener un Sistema de Control Interno, el cual vale echarlo a andar, nosotros teníamos un movimiento de visitas de inspección que valen \$5.000.000 de pesos y son dos al año, más reuniones de capacitación, más los tres técnicos que haya, más los costos del sello que valen \$20.000.000 de pesos, coja eso y lo divides por los kilos producidos, ..., más o menos a grandes rasgos, haciendo una cuenta ligera, los costos entre Sistema de Control Interno, Sello de Certificación y Técnicos y eso no lo está pagando el productor, lo está pagando la Federación por tenerlos certificados, entonces cuando ellos se meten aquí, el compromiso es con nosotros, o sino chao chao, no sirve, la Federación necesita comercializar su café, si se va a ser la inversión, es por eso, no es por otra cosa”.

“Si a futuro, las asociaciones tienen un comprador de café, pues hacemos el acercamiento, nosotros con mucho gusto, le recibimos el café, se lo acopiamos, se lo embalamos, se lo trillamos si hay la necesidad, y se lo exportamos a través de FEDERACAFÉ y EXPOCAFÉ, y se lo entregamos al cliente, a nombre de la asociación, ..., nosotros hacemos este proceso, y claro que cobramos, mínimo, pero cobramos unos costos, ..., unos márgenes mínimos de sostenibilidad y hay que incluirlos dentro de los costos, que no ganemos, es verdad, pero debemos cobrar por eso”.

“Con la agencia certificadora que estamos trabajando es con CERES y cuál es el papel de la certificadora? Nosotros tenemos un Sistema de Control Interno, que es un trabajo de auditorías, actualizaciones, inspecciones, calificaciones, postulaciones, quién lo maneja? El control interno, los inspectores y los técnicos, y un comité que hay para eso, ..., con las liquidaciones de las ventas de su café en el exterior de las asociaciones, se paga el SIC. Entonces, las asociaciones con esos ingresos han empezado a generar sus propias cosas, se han empoderado. La certificadora, avala o no avala el trabajo que se ha hecho, entonces la certificadora viene y de los 284 productores, hace una muestra al azar, los cuales en este momento están auditando a 27 productores, los cuales están representando a todos, entonces, dependiendo como califiquen, hay normas muy graves, hay normas pasables, unas no conformidades, ..., y de acuerdo con eso ellos avalan el manejo que está pasando en su SIC, ..., esa auditoría la mandan a CERES Alemania y ellos dan la aprobación a ese trabajo, entonces el trabajo que nosotros presentamos es avalado por CERES y nos certifican con los cupos, áreas y productores que presentamos o con las correcciones que ellos sugieran que debemos hacer”.

“La asociación es quien se postula para el sello el cual quiere tener, en este momento se postuló para cuatro sellos, ..., a nosotros nos interesa postularnos a los cuatro, porque nosotros no sabemos EXPOCAFÉ O FEDERACAFÉ con quienes van a negociar, ..., se pide y se paga para eso”.

“El mercado, depende más de una negociación, de una oferta y una demanda en el mercado, de las características en que esté el producto en determinado momento, en quien paga más y quien paga menos, cuando yo tengo una necesidad apremiante, y necesito un producto, pues lo necesito pagar, si lo que hay de ese producto es más, y puedo pagar menos voy a pagar menos, no es que pague más, no, porque esos son nichos de mercado específicos que son muy pequeños. Entonces no es que dependa tanto de uno, sino de cómo están las condiciones, porque es que la oferta es grande, no solamente es Colombia, es que todo el mundo piensa de que Colombia produce el mejor café del mundo eso es paja, y son 60 países produciendo café, hay otros países que están produciendo mejor café que nosotros, entonces si a mí comprador lo que le llama la atención no es el país, sino el café en sí, a él no le va a interesar la procedencia del café, simplemente es que le guste, que sea orgánico,..., quién es el que tiene que buscar la diferencia? El de la cafetería porque está menudeando,..., y así sucesivamente en los intermediarios”.

“La inestabilidad que tenemos, y la alta rotación, por ejemplo hoy en día, de los productores que iniciaron este programa sólo el 25% continúa. No hay crecimiento en número de caficultores que estén en este proceso”.

Data: 09/10/2013

Entrevistado: Avaliador de projetos produtivos do setor agropecuário

Entidade: Secretaria de Agricultura Departamental

09/10/2013: Panorama geral da situação atual das associações do café orgânico do Departamento do Cauca.

10/10/2013: Revisão da literatura nos projetos apresentados do Programa Alianças Produtivas. Acrescentar lista de contatos do café orgânico no Departamento do Cauca.

11/10/2013: Entrevista com a aplicação do instrumento de pesquisa.

La Secretaria de Agricultura “es el ente que rige para el Departamento del Cauca en el sector agropecuario, minero, turístico, ambiental, adoptando las políticas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, con el objetivo de divulgar, informar, socializar, y servir de puente de información y de contactos con otras entidades”

El apoyo que reciben los caficultores orgánicos a través de la entidad es “recibir ayuda para hacer los contactos para poder comercializar su café a diferentes departamentos del país, así como también la divulgación y socialización de las convocatorias del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, préstamo de las instalaciones físicas, todo esto lo hacemos a través de la base de datos que manejamos en la entidad”, “en el momento no estamos haciendo el deber de capacitar a los caficultores para que formen asociaciones, porque no hay personal, pero sí es responsabilidad de nosotros, dentro de lo que tenemos aquí, es tratar de brindar ese apoyo, tenemos esa debilidad en este departamento con respecto a ese tema”, “divulgamos las políticas del Ministerio a todos los renglones agropecuarios”.

“El tema de certificación no lo manejamos, porque no es competencia para nosotros, ese es un tema muy personal y privado, pero sé que a través por ejemplo del Comité de Cafeteros y otras entidades, están certificando a los grupos de caficultores”.

“El mercado meta de los caficultores orgánicos, es el exterior”

En cuanto al volumen de producción orgánica de café, esta entidad no maneja estadísticas.

Usted sabe, cuáles son los principales problemas, relacionados con la producción orgánica, en cuanto a mano de obra, capacitaciones,

“En el tema de café orgánico, primero es que suceda lo siguiente: yo siempre lo analicé de la siguiente manera, para producir café orgánico, los costos, no es como la gente cree que son bajitos, conseguir a un orgánico no es fácil, hacerlo en la finca la gente dice que lo hace, pero la gente lo hace unas dos o tres veces y no lo vuelve a hacer..., si le dices a la gente que compre gallinaza, la

gente la compra..., a pesar de que la gallinaza es barata, la cantidad para suplir las necesidades de un cafetal son altas, un bulto te puede alcanzar perfectamente para tres o cuatro matas, no te alcanza para nada más". "A un palo de café tienes que echarle entre diez y doce kilos al año de abono orgánico..., o sea que si una persona tiene 5000 palos, y la quiere fertilizar con abono orgánico..., pues le sale mucho más caro que comprar abono químico o sintético, eso por un lado, y lo otro es que a la gente no le hacen como cuentas, que hagan la relación costo-beneficio..., lo otro, la producción posiblemente se baje, si un cafetal estaba viene de un proceso de fertilización sintética, donde cogía 150 arrobos a 180 arrobos por hectárea, cuando inicias el proceso de transición del o químico a lo orgánico, el bajón se siente". "El palo de café estaba acostumbrado a recibir del fertilizante químico, nitrógeno, fósforo, potasio..., que pasa ahí? El palo de café sufre una descompensación, porque acá con el abono orgánico sólo recibe nitrógeno..., entonces cómo se ve afectado el productor? Con una baja extensible...,".

"Con respecto a la caficultura orgánica..., yo te lo hablo con propiedad, la gente aguantaba hambre, o tenía que irse a jornallear para llevar la comida a la casa".

"La gente exitosa en este cuento, es aquella que empieza con un cultivo nuevo y hay que aplicarle una buena cantidad de materia orgánica, y lo otro es que todos los suelos no te van a responder igual, eso es lo que yo veo desde mi punto de vista".

"Ojo, yo no estoy en contra de la producción orgánica, yo pienso que agricultura orgánica, es buena, saludable, es importante, con lo que no estoy de acuerdo es con que a veces a la gente la engañan..., uno de esos engaños son los pagos por bonificaciones que la gente tiene que recibir, entonces si ese caficultor orgánico lo va a vender a una comercializadora, común y corriente, pues no tiene sentido, si lo va a vender a una empresa que realmente valore, le dé un sobreprecio, lo estimule y le trate de compensar al menos, estoy de acuerdo, de lo contrario, no".

"La organización que recibe el café, son los que se lucran y muy seguramente el que está chupando sol, no..., los intermediarios son los que se llevan la mayor ganancia monetaria".

"Para mí, la caficultura orgánica es más costosa, por la cantidad de abono orgánico que hay que aplicar, y si no aplicas una relación que a la planta la mantengas equilibrada, las producciones van a ser bajitas".

"Yo creo que las capacitaciones no las hacen con mucha claridad, siempre le muestran lo bonito". "Si vas al mercado no es que vayas a encontrar muchos fertilizantes orgánicos que digamos, o los precios son altos".

"De las cosas que yo siempre dije, antes no se podía mencionar el café orgánico porque cuando se trabaja en una institución es para que lo veten, ahora, los mercados son cambiantes, la globalización del mercado hace que cambiemos lo tradicional, las exigencias son cada vez mayores, hay que explorar nuevos mercados, Colombia se quedó con ese título de que tenía el mejor café del mundo, pero nos quedamos, y seguimos en lo mismo..., pero que hicieron los otros países, se dedicaron a especializarse en café, a tener café orgánico, cafés especiales, se empezaron a acomodar para las exigencias del mercado".

"Hay clientes que son de élite y empiezan a pedir café orgánico, cafés de origen y Colombia se quedó en lo mismo, hoy el país ya está hablando de estos temas".

"Pensábamos que éramos los únicos productores y no era así, no es así..., los países centroamericanos y africanos se pusieron las pilas, nosotros nos quedamos, por eso estamos en crisis".

"Concluyendo, el café orgánico lo veo complicado en la parte de fertilización, en el mercado porque que los fertilizantes orgánicos reemplacen a los químicos, es complicado, la fórmula de los fertilizantes orgánicos tiene que ser mejorado..., lo otro es que a la gente no le muestran bien como es el proceso de pasarse a café orgánico".

"Los que promueven para el cambio al café orgánico son las certificadoras, la misma gente, porque los comercializadores como tal, no creo, porque se les daña el mercado, ellos que van a querer que el

mercado del café convencional se les dañe..., la gente es la que debe darse cuenta que ya hay otros mercados, donde los precios son diferenciables..., entidades como descentralizadas pueden ayudarle a la gente en dar acompañamiento en café orgánico, para crear tejido social..., la gente tiene que tener confianza en las entidades interesadas en comercializar o vender café orgánico”.

“Lo que se decía antes era que el único canal de comercialización era el de Federación, pero yo sé que COSURCA exporta directamente al cliente, sé que los de Inzá también hacen lo mismo..., los Tratados de Libre Comercio, permiten que esto ya no sea como antes”.

“Nosotros como Secretaría no podemos incentivar al cultivo de orgánicos, porque los convencionales, dónde quedan? Nosotros somos imparciales, apuntamos a la producción sostenible y a la convencional”.

“La prioridad de la producción sostenible, sería primero la ambiental, luego la social y de último la económica”.

“Los caficultores reciben apoyo del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Federación de Cafeteros, donde apoyan las alianzas productivas en café, a veces hay aliados comerciales las cuales son privadas”.

“Como Secretaria de Agricultura, la idea es de que hoy en día se dé una serie de agroindustria, la gente sólo se acostumbró a producir y vender al intermediario, pero cuando el intermediario falla, la producción se pierde..., entonces lo que se quiere es que el productor produzca pero que los excedentes que no pueda comercializar directamente con el X, los pueda procesar ellos mismos, y venderlos de otra manera y eso le generaría valor agregado..., entonces cuando se presentan proyectos de este tipo la Secretaria a través de la Gobernación aporta recursos económicos”. “Aquí lo que nos falta, son esas iniciativas, que en los municipios los productores fuertes se agremien para competir en el mercado, con productos de calidad y ahí si va lo orgánico..., que ellos mismos manejen toda la cadena productiva”.

“Los obstáculos para el desarrollo del nuevo sistema de producción orgánica, es que no estamos organizados, que somos muy individualistas, y lo otro es que de una u otra manera nos falta más concientización, capacitación en muchos temas por ejemplo, conocer nuestra constitución, nuestra legislación, que no tenemos muchas herramientas para trabajar y eso nos mata, o muchas veces las tenemos pero no las sabemos manejar”.

“En cuanto a las debilidades en el sector del campo, sería la violencia, la guerrilla, inseguridad, porque si a usted en el campo le empieza a ir bien, pues le caen...”.

“La relación más directa que nosotros tenemos con los actores de la cadena productiva, es con la base, con el productor primario y no sólo con ellos, pero esta Secretaria se debe a ellos, ellos son la esencia, de luchar y de apoyar..., de que nos sirva darle la mano al que está arriba, hay que darle la mano al que está echando pala...”.

“Las expectativas que nosotros tenemos? Esa pregunta es bastante difícil, expectativas? Muchas, pero tú sabes que esto es político y esto más que todo obedece a si le gusta el campo o no a la persona que llegue a mandar, empezando por el Gobernador y después por el Secretario que no tenga en la cabeza..., los compromisos políticos no dejan”

“En cuanto a la certificación, eso ya no es competencia de nosotros”

Tema: Normas y Reglamentación

“Si viene un caficultor a preguntar sobre el tema de normas y reglamentación, nosotros lo mandaríamos para el Comité de Cafeteros, haríamos el puente porque realmente ese no es el fuerte de nosotros..., ya que nosotros tenemos un plan de trabajo y eso no está dentro de nuestro plan..., que obviamente, uno debería conocer esas cosas, pero son tantas cosas que aquí tendrían que contratar a unas die personas más para que se dedicaran a estudiar esa temática...”.

“A pesar de que uno trabaja para el Estado, uno se da cuenta que existen un poco de falencias”.

Data: 10/10/2013
 Entrevistado: Gerente
 Entidade: Corporação Colômbia Internacional - CCI

10/10/2013: Acrescentar lista de contatos das associações do café orgânico no Departamento do Cauca.

Data: 14/10/2013
 Entrevistados: Técnico, cafeicultor, representante da associação.
 Entidade: Associação de Produtores Agropecuários e orgânicos - ASPROVICC

14/10/2013: Entrevista com a aplicação do instrumento de pesquisa.

Técnico: *“Ellos son productores orgánicos, son de Cajibío, en este caso no son líderes no de una vereda sino de una región, llevan 8 años certificados en café orgánico y también por FLO para comercio justo, ellos también montaron una asociación y están manejando un proceso de alianzas productivas de cafés especiales con la Gobernación del Cauca”. “Yo soy el asesor técnico de esa asociación y a mucho honor, estamos como la mejor alianza,..., se llama alianza productiva Villa Florencia y la asociación se llama ASPROVICC”.*

Representantes: *“Somos 119 productores en el momento y de estos, 45 productores son certificados orgánicos - FLO, y sólo FLO (Comercio Justo) están 65 productores, lo más difícil ha sido asociarse, porque todo el mundo quiere trabajar por su lado”.*

Ary Gaviria: *“O sea de los 65 productores FLO, 45 productores son orgánicos”.*

Representantes: *“Nos encontramos ubicados en el municipio de Cajibío, al sur de Cajibío en el corregimiento de Campo Alegre”.*

Técnico: *“El café que más tenemos es el convencional, el que no tiene sello, de resto todo el café que se produce en esas fincas es café social dentro de los cuales están lo que son FLO y los que son orgánicos,...”.*

“La agencia certificadora de nosotros es CERES, el aliado comercial de nosotros es la Cooperativa (CAFICAUCA), tenemos un cliente directo que es VIRMAX Colombia, por lo tanto nuestro café para este cliente no pasa por CAFICAUCA sino que va directamente para ellos,..., o sea que tenemos a la Cooperativa (CAFICAUCA) como agente comercial y a VIRMAX como cliente directo. VIRMAX es una empresa que sólo comercializa cafés de alta calidad, pero no valora los sellos de cafés orgánicos, la sede principal de VIRMAX es en Italia, y ellos sólo compran micro-lotes, compran el café en pergamino porque ellos mismo se encargan de trillarlo, se vende en pergamino con una humedad entre 10 y 12%,...”.

Representantes: *“La idea de nosotros es disminuir intermediarios y vender nuestro café ya tostado y molido, esa es nuestra idea a futuro, independizarnos de los intermediarios, en eso nos hemos enfocado, en evitar tantos intermediarios y organizarnos,...y como no tenemos a forma de comercializar, pues nos toca por CAFICAUCA, dependiendo de la calidad de nuestro café, va para VIRMAX o para CAFICAUCA, pero VIRMAX nos exige más, aunque el café orgánico sólo es con la Cooperativa (CAFICAUCA)...”.*

Técnico: *“VIRMAX no valora el sello orgánico, VIRMAX valora puntos en taza de 85 puntos en adelante, y ellos mismo son los que hacen la catación”. “Lo que tú dices de eliminar intermediarios, eso es lo que se quiere, pero es algo que requiere mucho dinero y mucha infraestructura”.*

“La asistencia técnica mía, en estos momentos no me la paga la asociación sino la Alianza, cuando trabajaba con la Cooperativa (CAFICAUCA) me pagaba la Cooperativa,..., ahorita es la Alianza, es un compromiso con la Alianza, por eso la Alianza tiene que buscar gente de confianza para que se comprometa en eso...”.

“Para pasarse a producir café orgánico, no es difícil, más que todo es el compromiso del productor, si el productor cree y se lo promete es fácil, pero hay productores que solamente lo hacen porque les interesa el sobreprecio, pues es difícil, porque pasar de un modelo a otro....”.

Representantes: “El café más productivo es el café convencional, por lo que el fertilizante químico tiene más nutrientes, aunque el fertilizante orgánico cuida más el suelo y el medio ambiente,..., el tema de producción orgánica,..., yo creo que si uno se va a hacer cuentas es una cosa casi paralela, en qué sentido? en que si usted produce con químico, una plantación dura 6 años, 7 años máximo,..., en cada año usted coge 100 arrobas, en los 7 años usted más o menos coge unas 600 arrobas, en el orgánico te puedes coger 70 arrobas anuales, pero a qué va uno? Que esa plantación te va a durar 12 o 13 años de vida, entonces si tú coges 70 arrobas anuales en un lote, entonces en 13 años está casi paralela la producción, va a tener un ciclo de vida más largo en el orgánico..., y además de eso, la parte ambiental es de consideración..., y más que eso, el apoyo externo que entra a la organización, porque cuando tu trabajas por el medio ambiente, hay entidades interesadas en colaborar”.

“Las entidades que apoyan son muchas, hablando aquí en el Departamento, está la CRC, la misma Secretaría de Agricultura con las Alianzas Productivas, eso le da puntaje para cualquier convocatoria, además de eso, tienes la opción de mejores mercados, la Federación de Cafeteros también apoya, entonces haciendo cuentas gana si trabaja de la mano con el medio ambiente, que si te vas en contra, porque además de limitarse a unos recursos, estás desgastando el suelo, lo estás quemando,...”

“De los mayores inconvenientes para pasarse al café orgánico, por experiencia propia, la mayoría de los que están certificados hoy, venían de una cultura donde no se utilizaban los químicos, o sea no fue muy duro el cambio, además de que venían con una cultura natural, se le anexan las técnicas que en realidad requiere la producción orgánica, cuando se lleva una producción con manejo de químicos es duro si te cambias de una, la transición dura más o menos 3 años, le vas mermando le vas dosificando, le vas mermando a lo químico y le vas aumentando la parte orgánica, pero así mismo no se puede descuidar,..., porque si la transición la haces de una, la plantación se te puede morir,..., entonces varias cosas tienen que jugar ahí para poder hacer el cambio”.

“En la parte de llegarle a los compañeros con el nuevo concepto de la caficultura orgánica, lo más duro de pronto es el cuidado que hay que tener con el tema del manejo del café, por ejemplo, no es lo mismo sostener el café químico, que usted le puede aplicar diferentes clase de fungicidas que cuando lo tiene que hacer biológicamente, entonces la preparación de los caldos y todas esas cosas, que son la base de los productos biológicos, entonces pues uno no tiene la cultura o no tiene el conocimiento en cómo enfrentas las acciones en cuanto a los problemas de plagas, quizás eso es lo más duro”. “En la parte del beneficiadero, pues no se puede tener producción paralela, o es orgánico o es convencional, o es negro o es blanco, uno no puede tener cultivo paralelo, es más es que ni siquiera se puede transportar junto, ni puedo darle permiso a un vecino para que utilice mi beneficiadero..., hay que tenerla clara”.

“Tenemos 3 sellos, tres certificaciones, la JAS de Japón, la de Estados Unidos y la Unión Europea, nuestro perfil es más para Japón, cumplimos más con las normas de Japón. Cuando usted tiene varios clientes tiene que tener bastante producción, entonces por ahora nos interesa sólo manejar el cliente de Japón”.

“Cuando pensamos en vender, es para exportar no para vender aquí en Colombia”.

“Nosotros mismo nos encargamos de hacer los filtros a los caficultores orgánicos, estar en la jugada,..., el bus comienza lleno pero no termina igual, lo más difícil ha sido el tema de los registros, porque uno antes no sabía si ganaba o perdía, con estos registros ya sabemos cuál es la ganancia, entonces cada caficultor tiene que apuntar todo, cuánto tiempo trabajó, qué fue lo que se gastó, cuánto perdió, etc,..., entonces eso ha sido lo más complicado y se viene estudiando bastante, es complicado por la cultura y por el nivel académico que tiene la mayoría”.

Técnico: “En la asociación, existe un Sistema Interno de Control, donde hay un grupo coordinador como un comité, donde se controla, se inspecciona, antes de que llegue la certificadora, y no solamente porque llegue la certificadora sino porque hay que hacer las cosas bien”. “Para prepararse es como más correctivo, o sea las cosas que están mal se corrigen a tiempo”.

“La mayor ventaja que se tiene en estos procesos es la salud humana y la ambiental, eso no tiene precio, estamos erradicando los venenos, ya llevamos un espacio ganado frente a los que todavía dependen de eso”.

Representantes: “Aparte de la caficultura nos dedicamos a la producción de caña, y producción de panela. Manejamos la línea del café y la caña, pero en la caña tenemos un problema, se da una caña de muy buena calidad, pero no tenemos las herramientas para comercializar, producimos subproductos como panela pulverizada y la idea es mejorar para también exportar,...”. “La idea es comercializar aquí en Colombia para el consumo interno y para exportación, hay que mejorar establecimientos, cultivos para poder vender a almacenes de cadena cuando tengamos la certificación y aumentar el volumen también...”.

Técnico: “En cuanto al café orgánico, nosotros no trabajamos con FEDERACAFÉ, sólo trabajamos es con la Cooperativa (CAFICAUCA) que es nuestro aliado comercial, porque la Federación en sí, se encarga es del apoyo técnico. Antes teníamos el apoyo de una ONG que se llama ACDI/VOCA, ellos ejecutaban recursos de la USAID y la Cooperativa (CAFICAUCA) a través de esa ONG americana, pagaban el apoyo técnico, nos apoyaron 5 años, lo cual no se necesitaba dinero de FEDERACAFÉ, entonces ahora se deben buscar recursos propios, o sea por otras líneas porque FEDERACAFÉ da muy poco... En cuanto a los recursos para pagar los sellos de certificación, la misma asociación por medio de los sobreprecios, se costea eso”. “El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural a través de las Alianzas Productivas, también apoyan este tipo de recursos”.

Representantes: “La muestra de resultados es la prueba más grande para seguir con una asociación, donde hayan líderes honestos, si no hay resultados no hay nada”. “Por ejemplo, si yo soy líder y no doy ejemplo, estamos en la olla, no sólo se puede pintar en teoría, uno tiene que ser un espejo,...”. “Si usted muestra resultados, alguien se da cuenta de eso y van a estar preguntando, hasta que llegan a preguntarle a usted directamente, empezamos con 7 personas, luego subimos a 20 personas, luego a 45 personas y así empezó a crecer nuestra organización,..., y ahora son grupos los que llaman para querer hacer parte de nuestra organización. Ahora como esto ya está consolidado, nosotros somos quienes decidimos si cumplen nuestras condiciones o no,..., ya tenemos un recorrido y es trabajar a futuro. Hay que vencer ese obstáculo del arranque y no tirar la toalla antes de tiempo, después de que arrancó y le dio velocidad, se le va a hacer más fácil el camino”.

Técnico: “A través de FLO, los productores organizados nos damos cuenta de los cambios que hay en el mercado internacional, ellos son los que nos mantienen al día en información, cómo se está moviendo el mercado, para dónde va?...”.

“El precio del café varía según el mercado, si el dólar sube, sube la prima, la ventaja ahora es para que los que están asociados”.

Representantes: “Hay opciones en el mercado que hacen que nuestro café orgánico sea mejor pago”.

Técnico: “Hoy en día como está la estructura de la Cooperativa (CAFICAUCA) es algo muy transparente, nos sirve de puente”.

Data: 19/10/2013

Entrevistado: Cafeicultor

Entidade: Associação ORGANICA

19/10/2013: Entrevista com a aplicacao do instrumento de pesquisa.

“La agricultura orgánica tiene un mito porque se presenta como si fuera más cara, pero se ve más cara porque no se tiene...es decir luchar contra unas transnacionales que toda la vida han manipulado esto y que las universidades tampoco es que hayan investigado sobre las cuestiones orgánicas, quizá la que está luchando mucho con esto es la Universidad Nacional de Palmira, con las Universidad Nacional de Medellín,..., porque siempre hemos considerado que aparte de las enfermedades lo más importante que puede haber para poder hacer una buena agricultura es el

agua, y agua en los dos términos, calidad y cantidad, y la mirada que nosotros tenemos del Cauca, es que el Cauca es el Departamento clave para el país, porque aquí nace el agua, pero nos ha tocado los políticos más...". "Y ya hay pedías 21.000 hectáreas en la Meseta de Popayán para Transnacionales y así están acabado con el ambiente, porque nos vendieron".

"Yo entré con CAFICAUCA, sino que a veces se pegan demasiado de las platas que se ganan y no depende de un salario..., como te digo, yo inicié con el Comité de Cafeteros, y a través de ellos arranqué con lo orgánico, uno produce un poquito menos con lo orgánico, no es una diferencia grandísima, pero espera que también se lo paguen bien. Pero aquí en Colombia no, porque la cultura cafetera, empezando por el mismo cafetero, prefiere tomar pasilla. Tu puedes producir el mejor, como le ha sucedido a muchos que sacan un lote pequeño muy bueno, pero ni siquiera lo han probado, se toman es la pasilla..., por eso crearon DIGNIDAD CAFETERA, donde a través de ésta, le dicen al caficultor: hombre, tómesese su café!. Dignifíquese, pero es difícil".

"Cuando empecé, nos salen con el cuento de que nos suben \$3.000 o \$4.000 pesitos, entonces no me dan los costos de producción y fuera de eso la Federación hace una jugada sucia, porque yo estaba de presidente de aquí de la Asociación de aquí de Piendamó y éramos con El Tambo lo más grandes, y nos recibieron al precio que era y que si ponían a buen precio, y de pronto nos trajeron a unos señores de NESPRESSO y hace 5 meses habíamos entregado nuestro café, a los 5 meses vienen y nos echan el cuento a 5 asociaciones y dicen, ese café de ustedes es malísimo, que café tan malo, eso era agua, pero lo más raro es cuando a ti te reciben el café, lo primero que te miden es la humedad..., el error fue de ellos, nosotros entregamos el café con la humedad que era y el tipo queriéndolo aplastar a uno y le dije, no más con ustedes!..., me paré y me fui!...,

"Sabíamos que una persona vendía café orgánico a Inglaterra y Estados Unidos, entonces salimos de ahí disparados a buscarlo a él, ..., fuimos a preguntarle a él cómo era el cuento del café orgánico, cómo se podía exportar, a quienes se les podía vender, entonces nos dijo que él nos lo compraba que él se encargaba de comercializarlo, pero también quiere ganárselas todas, sin embargo, comenzamos a trabajar con él y de entrada nos ofreció \$20.000 pesos por encima de precio, ..., si alguien de Canadá o de Inglaterra compra el café, él pagaba más, que FEDERACAFÉ nunca lo hizo, entonces alguien se queda con la plata, o es para la burocracia de la Federación o hay una banda de bandidos allá que se cogen la plata".

"Estoy en este momento de hacer la escuela de tostarlo, molerlo, empacarlo para venderlo aquí en Colombia y también lo estoy llevando a Canadá y gusto mucho, muchos me dijeron que me lo compraban en grano, entonces estamos en ese cuento, pero es en cantidades pequeñas".

"Hace 8 años soy caficultor orgánico y pertenezco a la asociación ORGÁNICA".

"La principal actividad que realizo es la producción, y también la investigación, por ejemplo seco mi café en un secador que yo mismo diseñé, donde traje a personal de CENICAFÉ para que viera mi experiencia y ellos hicieron un cambio en el secador que habían diseñado, ..., así como los sistemas de fertilización". "Yo entré en el proceso de transición para café orgánico, pensando en invertir para obtener ganancias después".

"Como asociación estamos certificados, con el sello de Estados Unidos; el canal de comercialización es a través de la misma asociación y si hay un cliente, entonces éste tiene que pagarle como una especie de peaje a ORGANICA para poderlo exportar, la asociación es la encargada de acopiar el café orgánico".

"La agencia certificadora, es CERES".

"Aparte de que es un café orgánico a los clientes también les interesa que tenga una buena calificación en taza, el principal cliente del café de la asociación es Estados Unidos".

"Estamos quedados y nos vamos a quedar así, me voy a quedar con 5.000 palos de café porque no quiero trabajar sólo monocultivo, voy a ampliar pero para frijol y maíz".

"El futuro de café está muy negro, por ejemplo Vietnam ha mejorado en calidad de café, y nosotros? Luchar contra estos países es tenaz, porque la mano de obra de ellos es muy barata, por un poquito de arroz trabajan, o sea nosotros no tenemos nada que hacer con Vietnam. Si buscamos calidad,

debemos buscar que nuestro café nos lo paguen mejor, además de que existen unos costos para llegar a eso, y la gente prefiere meterse a cultivos ilícitos, porque saben que salen con un kilo de eso y tienen lo de la semana”.

“Hicimos un tiempo de transición que prácticamente fue de 3 años, a veces las observaciones, nosotros mientras estábamos en esa transición, nos lo pagaban común y corriente, ya cuando nos certificaron, no era que nos estuvieran dando mucha plata, entonces cuando escuchábamos que esos cafés lo pagaban bien, y a nosotros no, fue difícil”.

“La gente se mete al cuento del café orgánico es por la plata, el caso mío, yo diría que me la juego más por lo silvestre, ..., no tengo el afán que tienen otros, el caficultor no tiene unos ingresos aparte, ellos tienen que jornalear, no pueden vivir sólo del café, ..., entonces es un interrogante grande, si se debe seguir en café o no, entonces para dónde coger? El café no es comida, el café es un vicio. Entonces, que hay países que tiene cómo pagarlo, pues claro, lo cual a eso es que hay que apuntar. A generar valor agregado para llegar a esos mercados, ..., Juan Valdéz es un engaño, eso no genera pérdidas”.

“El volumen de mi finca anual son 300 arrobas, la caficultura para mi es una actividad secundaria, yo dependo más de mi salario que ya está fijo, yo ya tengo definido algo, por eso te digo, que es difícil, acá el caficultor neto no tiene ni salud, ni nada, yo tengo salud, tengo un salario, por eso puedo ir más tranquilo que ellos”.

“En cuanto al costo de producción, producir café orgánico es más costoso que el café convencional en un 15-20%, pero tampoco es que sea mucha la diferencia, por lo cual uno esperaría que pagaran un 40% más que el café convencional, aunque he visto pagar muy bien, pero entonces eso es como ganarse una lotería”.

“Ojalá nosotros pudiéramos tener unas tiendas de nuestro café en el exterior y Juan Valdéz es para algunas personas quienes compramos acciones, no es de todos los cafeteros, acá debe de ser de todos los cafeteros”.

“En cuanto al apoyo, yo mismo soy el técnico de mi finca, saco mis fertilizantes, yo no utilizo los técnicos de la asociación, pero la asociación sí los tiene, los apoyos institucionales son de las ONG’s”.

“Desde la asociación, mandan a la Federación los datos de las ventas que tenemos, ..., quienes nos promueven para ser caficultores orgánicos es la misma asociación quien es ORGANICA, pero también hay excepciones, hay muchos que es decir, yo creo que más son las personas que desertan que las que ingresan, ..., porque se pasan a otra asociación, o no tienen esa claridad, porque en orgánico todo es preventivo, nosotros no curamos”.

“La asociación paga los técnicos, los costos de certificación”.

“Como productores tenemos una relación más cercana, con la asociación y ahora con DIGNIDAD CAFETERA, tenemos una buena relación con la oligarquía cafetera”.

“Asociarse es bueno, por eso creamos DIGNIDAD CAFETERA donde la gente pueda pensar, proponer, tener una lucha democrática, dejando la pobreza mental”.

Data: 19/10/2013

Entrevistado: Profissional em negócios internacionais e responsável da área administrativa, financeira e contável.

Entidade: Cooperativa Multiétnica e Pluricultural de Pequenos Cafeicultores do Cauca - COMEPCAFE

19/10/2013: Entrevista com a aplicação do instrumento de pesquisa.

“COMEPCAFÉ es una organización de primer grado, es una organización-cooperativa, no somos asociación sino cooperativa, nuestro medio de acción es en 6 municipios del Departamento, en los

municipios de Morales, Piendamó, Caldono, Cajibío, Santander y Toribío, próximamente en otros municipios. Somos 911 asociados en la organización, nosotros trabajamos bajo el esquema de café especial, dentro del tema del café especial manejamos dos certificaciones, la de Comercio Justo (Fairtrade) y la otra que es café orgánico, pero el café orgánico tiene las dos certificaciones, la de Comercio Justo y por supuesto la de orgánico”.

“Nosotros manejamos un esquema más autónomo dentro del tema comercial, eso siempre en Colombia y aquí en el Cauca, las organizaciones tienen un rol que está más enfocado al tema de producción, con asistencia técnica y acopio de café, nosotros como cooperativa hemos ido un poquito más allá y nosotros hemos iniciado un proceso comercial de manera directa con el cliente, más o menos el 30-40% de nuestra producción en este momento, se vende de manera directa al importador a través de contratar los servicios de una entidad exportadora, la diferencia con otros procesos es que, las exportadoras son los dueños del producto, o sea le compran a las asociaciones y ellos son los que hacen el negocio. Para el caso concreto nuestro, nosotros contratamos el servicio de exportación, y el negocio está bajo total autonomía con el importador y nosotros, de manera directa, entonces eso un poquito como la diferencia a los otros procesos que me imagino que has estudiado”.

“COMEPCAFÉ, cuenta con tres áreas, tiene un área que es administrativa, financiera y contable, otra área que es económica-social y la otra que es la parte comercial, yo soy la encargada del área administrativa, financiera y contable, además soy asesora de negocios internacionales de la cooperativa”.

“A diferencia de muchas organizaciones, en esta, cada área tiene, mejor dicho la cooperativa maneja un proceso socio-empresarial más como enfocado al tema privado, o sea a pesar que la cooperativa como todas es sin ánimo de lucro, el enfoque que se le ha dado, es un enfoque empresarial, de tipo empresa privada, entonces cada área tiene su responsable, y cada quien dentro del área tiene unas metas y todas tres trabajamos, coordinadas y encadenadas a un plan de negocios, que se establece de acuerdo a unos requerimientos de un cliente, a las condiciones de compras, precios, entregas, y con base en esas ventas entonces, se hace el trabajo en la organización, para poder cumplirlas y con los ingresos que generan las ventas, es que se hace el sostenimiento de toda la organización”.

“Con eso pagamos nuestra propia asistencia técnica, los costos de certificación, o sea todo funciona con el esquema de una empresa privada, si hay un equipo articulado entre las tres áreas, entonces podemos tener un buen producto, podemos tener unas condiciones desde el punto de vista de cumplir en requerimientos de certificación y todo, y podemos tener un capital de trabajo, con todo eso tenemos una autonomía para nuestro propio negocio, vendemos y el cliente nos paga por calidad, por la certificación y por el proceso que se mantiene, y en sus ingresos se cobra la materia prima, se hace el costeo de gastos de todo lo que tiene que ver con la organización, que finalmente esos gastos son los de asistencia técnica, es algo que se le revierte, que se le devuelve al productor. Entonces nosotros manejamos tres líneas de servicio al productor, (1) garantizar la comercialización a un precio competitivo, (2) brindarle asistencia técnica personalizada al productor y (3) brindar el servicio de capacitación, al proceso socio-empresarial y al proceso organizacional y tema productivo, eso es básicamente”.

“El esquema de cobro al caficultor por los servicios prestados, es que hay un precio de venta, ese precio de venta es al importador, con este precio de venta la organización debe manejar, costos de equipos, costos de certificación en este caso, costos de asistencia técnica, y manejamos unos gastos administrativos. Entonces este precio te cubre, todo esto, que para nosotros se nos convierte en funcionamiento, debe cubrir además algo que viene por valor agregado al producto, que es una prima social, debe cubrir además el costo de los materiales, los costos de sostenimiento de las certificaciones, costos administrativos y aparte de todo debe cobrar una prima social que se debe invertir de manera colectiva, entonces la cooperativa saca todos estos costos de gastos de funcionamiento, saca la prima social y debe generarle un precio competitivo al productor, significa que si nosotros estamos,..., y si hoy el precio del café está en \$40.000 pesos, el café no puede estar por debajo de ese precio, tiene que superar esa precio, cubrir los gastos,..., y según la asamblea, se mira en que se va a invertir la prima social que va dentro de los gastos. En algunos casos, parte de esta inversión, si la asamblea considera que se debe reforzar el apoyo técnico entonces ese recurso pasa a fortalecer eso, o se puede hacer que parte de ese recurso se vaya a un fondo para financiación de proyectos, ahora estamos en un proyecto de Alianzas Productivas, lo que busca la Cooperativa es generar un apoyo en toda la organización, manejando un esquema sostenible,..., hacia afuera es un negocio que definitivamente puede ser sólido en oferta y en demanda,..., nos toca sacar este tipo de

costos porque si no de lo contrario, la asociación no podría sostenerse, y no seríamos independientes y nadie tiene injerencia en la toma de decisiones de nuestra organización, porque somos independientes, no tomamos apoyo técnico de la Federación de Cafeteros. Si trabajáramos con un exportador, y el exportador nos aportara algo de esto (costos), también ellos tendrían derecho a nuestros recursos,..., es costoso, claro, pero también nos permite capacitar a la gente, en temas de calidad de café, en la parte administrativa, en legislación, en la parte tributaria, en la inclusión en el mercado, entonces los productores de una u otra forma, deben tener un nivel de conocimiento para poder entender cada una de las cosas de las que se le habla”.

“La Cooperativa prácticamente es nueva, se constituyó el 10 de Octubre del 2010, y se registró en Cámara y Comercio en Noviembre del 2010, lo que pasa es que tanto los productores como el equipo, veníamos trabajando para otros,..., pero ahora somos independientes y visionarios, realmente uno tiene que enfocarse a lo que le pide el cliente, el cliente nos pide calidad, volumen, nos pide cumplimiento,..., tenemos que ofrecerle un café de origen Cauca, que lo conozcan, se enamoren y sepan sus características,..., nosotros debemos estar dentro del abanico de posibilidades del importador,..., es más en la cosecha del 2012 recibimos un premio a nivel nacional en nuestra organización, compitiendo con 35 organizaciones más a nivel nacional y eso gracias a la calificación en taza de nuestro café, que siempre mantiene un buen nivel, entonces eso de cierta manera nos ha permitido consolidar el negocio, tenemos mucha expectativa de que esto nos permita afianzarnos un poco más, y que en este momento de crisis tengamos nuestro fuerte.”.

“Nuestro mercado es enfocado a nivel internacional, porque lastimosamente en nuestro país no tenemos esa cultura de consumir productos orgánicos y no le damos el valor monetario que estos requieren,..., nos preocupa más nuestro bolsillo que la misma salud, en los últimos años han entrado cafés de muy mala calidad, donde no hay control y que utilizan las industria porque les sale más barato procesar ese café que viene por debajo de cuerda, donde hacen mezclas..., aquí no tenemos la cultura de consumir un café de calidad, incluso ni siquiera el propio caficultor tiene buen gusto para tomarlo, tomamos el café aguado, con leche, con azúcar y así no es,..., entonces si van a consumir un café orgánico, van a decir que ese café es muy aguado, y no es así, porque no sabemos consumir un buen café, entonces pensar en vender aquí en Colombia, no vale la pena,...,sin embargo a través de la crisis y que en la sociedad se ha empezado a crear un grado de conciencia”.

“Una de las iniciativas es empezar a exportar el café tostado, pero lo estamos exportando en almendra, la idea es tener nuestra propia trilladora, aún no la tenemos y estamos con la idea de poderla adquirir a futuro”.

“Dentro del proceso hay 192 caficultores en proceso de certificación, donde iniciamos con 392 caficultores en el primer año, pero definitivamente el tema orgánico tiene muchas amenazas y lo que incentiva a los caficultores son los sobreprecios”.

“Estamos trabajando con la agencia certificadora IMOCONTROL, es de origen Suizo, pero ellos tienen filial en Bolivia, con ellos es con quien estamos arrancando este proceso, lo cual nosotros nos encargamos de hacer el Sistema Interno de Control”.

“Actualmente están cumpliendo con la reglamentación para exportar a Canadá (NOP), a la Unión Europea y Estados Unidos, queriendo llegar también al mercado japonés (JAS), pero cada cumplir con cada reglamento te significa pagar por eso”.

“Este año de produjo 3 contenedores de café orgánico y queremos llegar al próximo año a tener 5 contenedores anuales, o sea más o menos 100.000Kg, tenemos que llegar por lo menos a esos 5 contenedores porque si no, no es negocio”.

“Lo más difícil de pasar del café convencional al café orgánico, primero que nuestra organización más o menos el 80% es de comunidades indígenas, y éstas tienen un concepto más para el cuidado del medio ambiente, tiene una visión menos desde el punto tecnológico, entonces lo que hicimos realmente fue coger a través de la organización fue proteger esas fortalezas que para otros pueden ser debilidades, y tratar de acomodarlas a un esquema de mercado orgánico, entonces lo que hemos hecho básicamente es eso, entonces la deserción se da es precisamente porque quieren llegar personas que quieren ver en lo orgánico un negocio, y entonces la gente se estrella cuando ven que no funciona así,..., con el tema orgánico lo que se ha venido haciendo es que un café no se mantiene

sólo, y eso es lo que se ha ido cambiando a través del apoyo técnico, cambiando esa visión, e irlos enmarcando a un concepto de productividad, entonces lo que hemos estado haciendo es subir ese tema de productividad y competitividad de los productores orgánicos”.

“Entonces ya no estamos en función de buscar otros productores, sino de los que ya están certificados, tratar de que empiecen a implementar las estrategias que se quieren como organización”:

“Muchos caficultores fracasaron en el intento de quererse pasar a café orgánico, porque no estaban totalmente convencidos, además porque este proceso es de transición, no pueden esperar resultados en menos de 3 años, además que es de mucha responsabilidad”.

“Lo que se ha venido haciendo es trabajar con lo que ellos tienen, partimos de la base de que hay que escucharlos mucho al productor, entender la realidad y el contexto que tienen, y con base en eso tener esa flexibilidad con ellos, ..., indagamos en lo que el caficultor quiere en su unidad productiva, entonces de esta manera, tenemos dos grandes grupos, los que realmente quieren trabajar en el tema orgánico y los que quieren trabajar en el tema del comercio justo”.

“El Comercio Justo es una certificación que no obliga a que el caficultor se 100% orgánico, pero si obliga a tener un uso restringido de algunos agroquímicos, o sea que de esa manera la cooperativa trata de incentivar, la producción limpia, a que cuiden el medio ambiente, entonces de esa manera la gente poco a poco sale de la visión de usar tanto fertilizante químico, ..., porque a algunas entidades no les importa el medio ambiente”.

“Entonces de esta manera muchos caficultores se pueden animar por empezar a hacer el proceso orgánico, y ellos mismos toman su propia decisión”.

“Al iniciar el planteamiento era meter una cantidad de gente porque pensaban que si el precio estaba bien, entonces yo quiero estar ahí, pero cuando empiezan a mirar que es una cuestión de cultura, de disciplina, de educación, de conciencia, de involucrar a toda la familia, entonces la gente decide o no, cuando se hizo ese filtro, con lo que nos quedara, empezamos de cero, a esos productores se les ha hecho un plan de mercadeo, y donde ya ellos empiezan a recibir un incentivo a través del precio, me imagino que a través de éste, muchos caficultores querrán estar acá en este proceso, ahora que los precios del café corriente están tan bajitos”.

“Un problema, es que la mayoría de los caficultores tienen su unidad productiva muy pequeña, estamos hablando de una hectárea, lo cual no sería justo que sólo se dedicaran al café”.

“La prioridad de la cooperativa, es todo, tanto lo ambiental, lo económico y lo social, no se puede sesgar al productor a tener una prioridad, pero lógico que a nosotros también nos interesa que la organización sea económicamente viable”.

“En cuanto a los costos de producción del café orgánico, se reducen los costos de los fertilizantes pero se aumentan en mano de obra”. “Antes de estabilizar el proceso de café orgánico, se deben hacer ciertos procesos que producen costos mayores en comparación con el café convencional, como empezar de ceros con la plantación o esperar el proceso de transición, los costos de certificación, las capacitaciones que se deben hacer, etc, pero para eso hay que hacer bien la tarea desde el principio”.

“Las entidades que incentivan el tema orgánico, con las entidades de cooperación internacional (Agente Z de Alemania), hace unos diez años, porque actualmente a nivel nacional, la Federación giró sus políticas, pero aún les falta, la iniciativa pienso que es por la gente, personalmente me vincula a esto es el reto, el tema es mirar de que existen las condiciones de poder buscar un plan de negocio a través de una serie de cosas que para otros no les sirve. Lo que se recogió en COMEPCAFÉ, es lo que no les sirve a la institucionalidad, donde podemos mostrar un esquema diferente y llegar a ser competitivos, donde es posible crear el agronegocio a través de todas las posibilidades que hay, y que es posible buscarse un espacio en el mercado”.

“Nuestra organización nos genera cierta comodidad en medio de la crisis porque la crisis nos obligó a hacer cosas diferentes, a que la asistencia técnica se tiene que construir a través de las experiencias

de los productores, nuestros técnicos son nuestros mismos productores, quienes tienen la experiencia,..., dentro de nuestra coordinación implementamos dos metodologías, la de aprender haciendo y la de trabajar con el resultado,..."

"Ahora estamos en un nicho de mercado donde manejamos unos precios diferenciados, las dificultades nos hicieron más fuertes, esto ya es competitivo, las debilidades y problemas los convertimos en oportunidades".

"La capacitación de nosotros es constante, la función del equipo es traer lo externo y que la organización sobreviva con el medio, nos permite hacer un trabajo muy sincronizado, muy articulado, nuestros productores conocen el esquema de trabajo, saben que es lo que se está haciendo, aquí hay una retroalimentación entre lo productivo y lo comercial, todos conocen todo, para que nuestra organización funcione bien".

"Tenemos una relación horizontal entre todos los actores, lo que pasa hoy se conoce desde la parte de gerencia hasta el productor, todo el entorno se tiene que conocer, todos los actores saben los riesgos".

"La diferencia entre la asociación y la cooperativa, es básicamente jurídico, una asociación tiene a misma condición de ser una persona jurídica sin ánimo de lucro, mientras que la cooperativa tiene una serie de responsabilidades ante un ente de control, que es la Superintendencia de Economía Solidaria, la asociación no cumple ese nivel de responsabilidad, entonces a la Cooperativa la vigila la Superintendencia de Economía Solidaria, a las asociaciones las controla la Gobernación del Cauca, entonces la magnitud es diferente".

"La ventajas de ser Cooperativa o Asociación dependen del enfoque que usted le quiera dar, por ejemplo, si la Cooperativa se somete a una auditoría de todas maneras se está comprometiendo a hacer las cosas bien, nos sometemos a la vigilancia de la DIAN, si nosotros hacemos las cosas bien, le vamos a dar más confianza a nuestro cliente, las asociaciones si no se someten a eso, pueden estar cometiendo errores que no se dan cuenta, porque la Gobernación difícilmente va a hacerle seguimiento a estas asociaciones, a nivel de mercado, es mucha la diferencia".

"Las asociaciones no caminan solitas, la cooperativa logra tener mayor autonomía".

"La visión a corto plazo, consolidarse en número de asociados, aumentar el volumen de producción, lograr el volumen de cada productor; a mediano plazo, crecer, generar una estabilidad económica para los asociados, disminuir las intermediaciones que hay, tener su propia licencia de exportación para mantener más autonomía, donde nos reduciría los costos en un 20% pero sobretodo disminuiríamos riesgos, tener la trilladora; a largo plazo, solucionar más las prioridades, tener tiendas de café en otros países".

"Como cooperativa debemos incentivar a los jóvenes en la articulación de los procesos productivos porque si no a futuro podría ser un problema".

"La agencia de comercialización de nosotros es EXPOCOSURCA. EXPOCAFÉ es la exportadora de las cooperativas de caficultores y FEDERACAFÉ que es la exportadora de la institucionalidad".

"Las entidades certificadoras, también incentivan a los productores para empezar a vincularse".

"Aquí en Colombia no hay control, no hay equivalencias entre la norma nacional e internacional".

"En el tiempo, van a haber más personas que quieran consumir productos orgánicos, es una tendencia, por eso todo mundo cobra, las certificadoras, si se quiere vender aquí en el país se debe expedir un certificado de transición local, que es cuando no se exporta de manera directa o lo exporta otra compañía".

"Lo que limita a las asociaciones, comercializar, o sea reducir los intermediarios, es falta de conocimiento, es posible, sólo que hay muchos temores, porque nos han acostumbrado a los productores sólo es a producir, y ya, pero cuando uno logra romper esas barreras, es posible. Más bien es pensar, que es imposible no hacerlo, por los tratados de libre comercio, tenemos un producto

que son de los pocos que se puede exportar, entonces pensar que no se puede hacer, eso es lo increíble”.

Data: 26/10/2013

Entrevistado: Técnico

Entidade: Comité Departamental de Cafeteiros do Cauca, Município El Tambo.

26/10/2013: Entrevista com a aplicação do instrumento de pesquisa.

“Cuando yo llegué aquí a trabajar en esta zona, habían unos caficultores orgánicos, pero la verdad la experiencia fue negativa porque el café se paloteó, y no compensaba el precio, así que se quedaron muy poquitos, unos 5 o 6 personas, hasta el momento como ellos vieron esto negativo siguieron trabajando con químico, entonces lo que yo le puedo decir del café orgánico es muy poquito, se desmotivaron porque les prometieron un precio y al final no, entonces pues yo no seguí insistiendo, lo que pasa es que acá los suelos no son tan buenos como para sacar café orgánico”.

“Aquí en El Tambo existen asociaciones que no están conectadas con el Comité,...”.

Data: 26/10/2013

Entrevistado: Caficultor

Entidade: Associação ORGANICA

26/10/2013: Entrevista com a aplicação do instrumento de pesquisa.

“Nosotros somos caficultores de aquí del municipio de El Tambo, tenemos dos lotes, uno que es de ella y otro que es mío, el lote mío es orgánico y el de ella es convencional, es aparte, es en otro lado”.

“Cuando yo empecé con café orgánico, la verdad yo apenas había empezado a trabajar con café, un amigo me hizo meter en el cuento. A veces me ha ido bien y otras no, la verdad cuando comencé empecé a trabajar con una asociación que pertenece a la Cooperativa (CAFICAUCA), en ese tiempo empezamos a trabajar la transición y la certificación era a los 3 años de haber entrado, eran 3 años de transición, ..., entonces en ese tiempo empezaron a haber unos negocios para vender el café orgánico, se suponía que el café orgánico tenía un valor agregado por el trabajo que se hacía, pero ahí fue donde empezaron las fallas, en ese tiempo empezaron unos proyectos, unas ayudas por ACDI/VOCA, eso es unas ayudas de Estados Unidos, apoyaban con maquinaria, con beneficiaderos pero sólo para nosotros los productores orgánicos que estábamos en la asociación, y empezaron a hacer negocio con los cafés de los productores que estábamos allí organizados, pero el pago, a la hora acá no compensaba el trabajo, entonces pues estábamos perdiendo, ahí fue donde a mi amigo el que me convenció para entrar en el proyecto, lo llevaron para Estados Unidos a una feria, él es muy curioso e investigativo y todo, y también empezó a buscar otras cosas; nos retiramos y todo, del grupo que estábamos por la Cooperativa (CAFICAUCA) y nos metimos a una organización que se llama ORGANICA, allí sí era mucho mejor, porque ellos allá tenían clientes que compraban el café de Estados Unidos y el pago sí compensaba el trabajo que uno estaba haciendo”.

“Ahora nosotros trabajamos con ORGANICA, entonces ellos son los que nos dan la parte técnica, los que se encargan de la certificación, que las certificadoras vengan nos inspecciones, son los que hacen el Sistema de Control Interno, nosotros sabemos para dónde va nuestro café, inclusive hacen unas reuniones donde vienen los representantes de allá de las tostadoras y reúnen los caficultores con ellos, ahí hay como una transparencia. Los que producen los cafés más buenos, ellos les compran ese café y allá lo venden con el nombre propio de ellos, después de haber transformado su café. Nosotros damos el café ORGANICA con la cascarilla, ellos allá lo trillan, le hacen sus procesos, le hacen prueba de taza y de ahí lo venden en almendra verde al exterior, y sacan los mejores micro-lotes y se los pagan mucho mejor, los cuales sacan a parte, eso le hacen una calificación, el café AAA son los lotes buenos, los que clasifican en este micro-lote, tienen un sobreprecio”.

“Nosotros nos metimos en el cuento es porque la verdad uno empieza a escuchar cómo está el planeta y cuando uno sale y escucha todas esas cosas, le empieza a preocupar el medio ambiente”.

“Y todo lo que se da en la finca, que uno mismo lo consume, es más sano”. “Con los residuos orgánicos se hace una compostera, con lombri-compós, y se procesa lo que la misma fruta...”.

“Como nosotros tenemos café orgánico y café convencional, toca hacer todo aparte, el acopio, el beneficiamiento. Pero ocupamos el mismo beneficiadero, porque nos toca, entonces cuando se cosecha el convencional, toca hacer lavados, claro que no es muy grande lo que tenemos en café convencional, eso se hace para que no haya contaminación, el lote convencional es pequeño, entonces no es mucho lo que se nota, es más grande el lote de café orgánico”.

“Y también en el lote que es convencional pues por lo de la fertilización más que todo es que se le aplica fertilizante así, pero el manejo se hace como si fuera orgánico, se hace la conservación de suelos, es con sombrero, o sea la diferencia es que a este se le aplica fertilizante químico y al orgánico no, igual es un lote que queda lejos y todo, entonces para uno transportar el abono orgánico, todo eso incrementa los costos, pero es café caturra también, porque para orgánico, también las variedades influyen, porque esas variedades que son..., o sea como por lo menos la variedad castillo en lo orgánico, no produce nada, sólo hojas, es mejor trabajar con caturra para orgánico y eso se mantiene bien bonito”.

“Nosotros somos certificados en café orgánico, con el sello de BIOTROPICO, y de lo que yo sé, el café va para Estados Unidos, el café de nosotros sé que lo compra una empresa que se llama Country Culture, pero sabemos que tienen otros clientes, esta empresa americana es la tostadora en Estados Unidos, ellos son los que procesan el café allá, pero en ORGANICA hay otros tostadores que compran el café, no recuerdo los nombres”.

“El proceso de certificación de nosotros..., durante el año, como hay unos técnicos de la misma asociación, ellos mantiene visitando las fincas, hacen una inspección interna y ellos le ayudan a uno a hacer unas planificaciones de labores y están verificando que nosotros cumplamos con esas tareas, y ya hay una época donde vienen los de la certificadora, donde llegan sin avisar, visitan creo que las fincas es al azar, de eso depende la certificación de toda la asociación y el caficultor que no es juicioso, le daña el proceso a los demás”.

“Los mayores obstáculos que tuvimos al convertimos a café orgánico, es cambiar en la mente la cultura, porque venimos acostumbrados a echarle químico a todo. Otra cosa es que uno habla con el vecino y es renegando del orgánico, nos desaniman, hasta los mismo extensionistas, porque produce menos cantidad de café. Con el café orgánico la producción es más bajita, entonces cuál es la tentación? Que uno con el químico, llega más dinero, con el orgánico no. O sea con el químico no tiene necesidad de hacer tantas cosas, en cambio con el orgánico, es que la fermentación, todas esas cosas así, el orgánico toca cogerlo en un tiempo de maduración, hay que dejarlo...bueno, eso hay que hacerle una cantidad de cosas, es más duro”.

“Ahora al café orgánico lo pagan más caro, porque es certificado, lo de los precios malos era cuando se trabajaba con CAFICAUCA, porque ahora si nos pagan bien, antes el trabajo se perdía”.

“Una vez nosotros aquí hicimos unos acopios de café e hicieron unos negocios con una empresa Italiana, y nosotros sacando buen café, cuando que tenía que llegar el sobreprecio no llegó nada, creo que decían que el sobreprecio quedaba en la Cooperativa (CAFICAUCA). Algunos si se quedaron ahí que por las ayudas que les daban, pero pues como nosotros estábamos más interesados en que nos pagaran el trabajo que estábamos haciendo, entonces por eso no nos servía estar ahí, porque a la hora de vender el café no era muy bueno”.

“La relación más cercana que tenemos es con la asociación”.

“Las expectativas que tenemos a futuro, es seguir con café orgánico, la asociación están trabajando en mejorar en cuanto a la producción, en beneficiaderos, maquinarias, todo eso, porque es una parte que si uno no está bien de instalaciones, difícilmente va a mejorar”.

“Este año nos fue muy bien en la producción, pero a la hora de secar fue un infierno porque no teníamos cómo secar todo ese café, entonces ahí estábamos corriendo el riesgo de perder todo lo que se había hecho de ahí para atrás, porque el café se podía dañar en el secado”. “Este año creo que la asociación metió un proyecto para Alianzas Productivas para que dieran un apoyo para eso,

ese dinero de ese proyecto, es como par aun fondo rotatorio,..., es algo que le ayudan a los socios, pero en las ventas del café le van disminuyendo un poquito”.

“Nosotros sabemos del cliente estadounidense es porque nuestro café va para allá”.

“Antes de tener el sello de BIOTROPICO teníamos a CERES”.

Data: 26/10/2013

Entrevistado: Técnico

Entidade: Comité Departamental de Cafeteiros do Cauca, Município El Tambo

26/10/2013: Entrevista com a aplicacao do instrumento de pesquisa.

“La desinformación hace que la gente crea que es un tabú para FEDERACAFÉ hablar de café orgánico, más bien, el tabú sería que las producciones del café orgánico son muy bajitas y la producción no compensa con el sobreprecio que hay, y por eso, dentro de nosotros poco se promociona el café orgánico, debido precisamente a eso. Imagínate, con bajos precios y producciones bajas, pues el caficultor orgánico..., la sostenibilidad de eso es complicado”.

“Con AMUCC, que es una asociación con las que trabaja CAFICAUCA, han venido creciendo y son muy comprometidas con el cuento, son como 120 mujeres donde la sede principal es aquí en El Tambo, les ha ido bien pero hay que mejorar muchas cosas”.

“Ahora el tema de cafés especiales, se maneja es por demanda de los clientes, si a FEDERACAFÉ llega un cliente y dice, que necesita café orgánico,..., entonces FEDERACAFÉ desde la oficina central manda la solicitud a las oficinas de cafés especiales de todos los Comités Departamentales y el Coordinador de cafés especiales de cada Departamento,..., el cual divulga la información y en este caso, se conseguiría con las asociaciones con las que está trabajando CAFICAUCA, o sea que la promoción si se hace, nosotros como técnicos estamos encargados de la transferencia de tecnología, llámese orgánico o llámese convencional, el café se acopiaría en CAFICAUCA”.

“El caficultor está recibiendo apoyo, de parte del PIC que es un incentivo que está dando el Gobierno Nacional a los caficultores para soportar actualmente el precio, tanto para café convencional como para café orgánico”.

Data: 26/10/2013

Entrevistado: Gerente

Entidade: Associação de Produtores do Cauca - ASOPROECO

26/10/2013: Entrevista com a aplicação do instrumento de pesquisa.

“Esta asociación, es una asociación que empieza con un grupo de trabajo inicialmente, a partir de allí empezamos a hacer un proceso, trabajamos alrededor de 8 o 10 años como una organización de hecho y a partir del 2010 empezamos a legalizarnos como una asociación legalmente constituida. Nosotros en este momento tenemos productores que están trabajando con el tema de café orgánico certificado, pero también tenemos otros productores que están trabajando con convencional y con orgánico, o sea mixto, de igual manera tenemos otros que están en el proceso de transición, lo químico a lo orgánico”.

“Los productores que ya están certificados, son porque han estado en el proceso de la misma FEDERACAFÉ, no por nuestra propia organización sino que hacen parte de los proyectos de la misma CAFICAUCA, actualmente estamos en un proceso de transición y de re-organización, en el tema de que nuestros asociados puedan conseguir certificaciones directas como asociación para poder llegar a los mercados directamente, porque conocemos que el mercado de cafés especiales es muy amplio y le da mejor rendimiento el productor final que es el que más garrote lleva, pero eso siempre y cuando se haga más directamente. O sea la idea es evitar los intermediarios, y que nosotros mismos hagamos todo el proceso, esa es la meta”.

“Si nuestros productores siguen en CAFICAUCA es porque no ha habido otras alternativas, incluso yo soy socio de CAFICAUCA, pero entonces ha habido momentos de determinados gerentes que tiene sus determinados manejos, y una de las cosas es que nuestra asociación no nace sólo por el tema del café sino que nosotros cuando nacimos como una asociación de hecho, empezamos a realizar un trabajo de recuperación y manejo de suelos y manejo de medio ambiente, a través de un proyecto que se llamaba Seguridad y Soberanía Alimentaria, o sea la idea es mejorar la calidad de vida para nuestra propia familia, entonces, dónde nace el tema de café? El tema de café nace, porque nuestra economía gira alrededor del café, ahí es donde hemos venido trabajando, estamos re-organizando más las cosas para seguir haciendo propuestas”.

“Otra de las cosas es que nuestra organización, está con la idea de transformar nuestro propio producto, vender el café ya tostado molido, pero como café especial,..., hemos mejorado en la construcción de una pequeña planta, ya hemos ido logrando mejorar equipos, como igualmente infraestructura, hoy la asociación en conjunto, tenemos una sede propia aquí en la cabecera municipal”.

“La idea de nuestra asociación es independizarse y no depender de CAFICAUCA”.

“Tenemos en nuestra asociación, un 50% de café orgánico y el otro 50% de café especial, la idea es llegar a un 100% de café especial. Una cosa es café orgánico y lo otro es café especial, entonces si nosotros nos metemos al tema de café orgánico, tiene que tener y cumplir una serie de reglamentos y requisitos, no es fácil uno someter a un grupo de productores a orgánico, primero se llevaría a todos a café especial y fácilmente, dependiendo de los mercados se llevaría a todos a tener café orgánico, pero no llegar de una al orgánico, porque ha habido varios intentos con otros grupos, y se queman, porque la cultura es muy diferente, ya un café orgánico tiene que manejar una serie de productos orgánicos, más mano de obra, en determinados momentos y actividades eleva los costos , pero también versus rendimiento económico es mejor. El convencional a través de los químicos, saca más producción pero de igual manera, eleva los costos, entonces una de las cosas es que el café convencional día por día, los precios han ido decayendo, mientras uno encuentra en el mercado cafés especiales, orgánico y tienen unos mejores precios, entonces le queremos apuntar a esto”.

“La idea, es pasar del café convencional, al café especial y luego al orgánico”.

“Nosotros en este momento, fuimos beneficiados en un proyecto que presentamos a oportunidades rurales, en dos etapas, a través del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y ahora vamos a trabajarle a un proyecto de Alianzas Productivas, que ese también es directamente con el Ministerio”.

“El proceso de pasar un café convencional a un café orgánico, es complejo, porque resulta de que los productos orgánicos tenemos que prepararlos y eso se ha venido haciendo con talleres, con réplicas de los que ya están más avanzados, y día a día se ha ido metiendo en ese tema, y una de las cosas es que nosotros hemos venido recibiendo asistencia técnica de parte de FEDERACAFÉ, entonces el técnico de FEDERACAFÉ el cual maneja un tema convencional, a toda hora va y hace una visita, donde dice que este café necesita, este producto que se llama así, necesita este otro, y así sucesivamente, entonces eso no es lo que queremos. Entonces el productor recibe el memorando de la visita del técnico, pero tenemos dos limitantes, una es que muchas veces el productor no hace las tareas que le dejan y segundo, la parte económica,..., porque ir a adquirir un agroquímico, muchas veces el productor no tiene el dinero para ir a comprar lo que el técnico le recomendó, y con estos precios que han decaído tanto es muy complejo hacer fertilizaciones. Incluso, nosotros para este año, que hay cafesito, porque está nuevo, pero en dos años va a ver una crisis porque la gente no va a tener con qué fertilizar, entonces sino hay con qué fertilizar, pues no hay café”.

“Una de las cosas es que el manejo de variedades, por ejemplo el castilla es mucho más exigente, ..., entonces como asociación hemos venido analizando estos antecedentes, por lo que hay que buscar alternativas”.

“Nosotros no sabemos para dónde va nuestro café, a partir del momento en que nuestro café lo acopia CAFICAUCA, se pierde el contacto, solamente nos enteramos por información que llega por terceros, entonces eso es lo que no queremos”.

“Aquí en el municipio de El Tambo hay diferentes proyectos, pero muchas veces, existe una organización o existe un programa y es por el cual se canalizan los recursos, la parte de comercialización, pero nunca le llega al productor el sobreprecio que se merece, sino que se queda en una serie de escalas y el productor es quien en últimas, coloca el pecho para una buena calidad,..., y es el que no se beneficia”.

“El manejo ambiental, la parte económica que obviamente va a mejorar los ingresos y de igual manera en la parte social, porque si hay más ingresos y mejor calidad de vida, hay como mejorar la calidad de vida de cada familia y la parte social se va a ver relegada”.

“De la asociación estamos certificados, 2 o 3 productores”.

“Realizando un buen ejercicio, con responsabilidad, es posible reducir los intermediarios de la cadena productiva de café orgánico, más el compromiso de la gente”.

“Como grupo hemos mejorado, nos hemos unido con otras organizaciones, ya hemos consiguiendo cosas, por lo menos ya tenemos un lugar donde reunirnos, hemos conseguido equipos, alternativas de vida de nuestros asociados, cómo? Capacitándolos, educándolos, como campesino, como ciudadano y hemos logrado marcar una diferencia”.

“Queremos expandirnos a otros municipios, pero primero empezar por nuestro municipio, no es tan fácil, es complejo. Una de las ventajas es que en nuestra organización tenemos mujeres y hombres,...”.

“Con FUNCOP casi que nacimos, en 1998 y de ahí nos fuimos fortaleciendo, ellos nos ayudan a canalizar algunos recursos como ONG, ellos nos hacen acompañamientos cuando logramos sacar proyectos, pero entonces ellos nos ayudan en la capacitación en el tema administrativo, donde este tema es fundamental,..., si ellos logran proyectos grandes, con recursos de ONG’s internacionales, a través de ellos presentamos un proyecto a ese proyecto y ahí ellos nos colaboran, donde aprendemos también a ejecutar los recursos, porque no es fácil y el hecho de presentar informes”.

“Con FUNCOP y con SMURFIT Cartón de Colombia, son quienes nos ayudan,..., donde también participamos en eventos locales y donde nos delegamos funciones.”

“Por el hecho de estar organizados podemos canalizar recursos”.

Data: 11/11/2013

Entrevistada: Coordinadora de operações logísticas

Entidade: Armazéns Gerais de Deposito de Café - ALMACAFE

11/11/2013: Entrevista com a aplicação do instrumento de pesquisa.

“En ALMACAFÉ se acopian todos los cafés del Departamento del Cauca, nosotros somos los almacenes generales de depósito, o sea yo le recibo a todo el Cauca, donde está también el café orgánico”.

“Dentro de FEDERACAFÉ, está ALMACAFÉ y CAFICAUCA, nosotros recibimos la plata de la Federación, se la pasamos a la Cooperativa, y la Cooperativa se la pasa a los agentes, los agentes están en todos los pueblos. Entonces, cómo nosotros llevamos el control del dinero que le entregamos a la Cooperativa? Con el café, ellos no nos regresan la plata sino nos regresan el café, entonces ellos van y la regresan, pero ya no a la Cooperativa sino directamente a Almacafé. Almacafé, recibe el café le hace el análisis sensorial y físico, y dependiendo como dé, lo arrumamos dependiendo del programa del café que sea, ya el cobro del agente se lo hacen a la Cooperativa. Para los clientes extranjeros, Almacafé de Bogotá se encarga de ellos, nosotros hacemos las mezclas que nos indiquen desde la oficina central. El control de nosotros está hasta que llegue a los puertos.

“En este momento no tenemos café orgánico, pero él debe ir arrumado solito, con unas bandas donde diga que es café orgánico, no se puede juntar con ningún otro, porque casi no hay clientes para el café orgánico ya que es muy costoso”.