

VIABILIDADE DE INTEGRAÇÃO DE LAVOURAS CAFEEIRAS E TURISMO RURAL NO BRASIL

FEASIBILITY OF INTEGRATION OF COFFEE CROPS AND RURAL TOURISM IN BRAZIL

¹Flávia Maria de Mello Bliska*

²Antonio Bliska Júnior

³Amanda Rezzieri Marchezini

¹Instituto Agrônomo, Centro de Café “Alcides Carvalho”. E-mail: flavia.bliska@sp.gov.br.

²Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia Agrícola. E-mail: bliskajr@unicamp.br.

³Centro Universitário FMU – Estatística. E-mail: amanda_marchezini@hotmail.com

*Autor de correspondência

Artigo submetido em 08/03/2022, aceito em 15/07/2022 e publicado em 21/11/2022.

Resumo: A incorporação de atividades vinculadas ao turismo rural às operações cotidianas de estabelecimentos cafeeiros brasileiros é perceptível e visa principalmente ampliar e diversificar a renda daquelas empresas. Destacam-se cafeterias, visitas guiadas, hospedagem e comércio de cafés e outros produtos da agroindústria local ou regional. Por meio da avaliação de indicadores de gestão das empresas cafeeiras, em regiões produtoras tradicionais, observaram-se estratégias competitivas em áreas de turismo rural avançado ou em evolução, relacionadas acima de tudo à promoção da qualidade e produtividade das lavouras de café. Não foram identificados arranjos produtivos locais – APLs – propriamente orientados à produção cafeeira e ao turismo rural conjuntamente. As deficiências nos sistemas de gestão predominantes nas áreas avaliadas, sobretudo, quanto ao planejamento estratégico, indicam que as empresas poderão enfrentar dificuldades ao dividir sua atenção entre a produção cafeeira e o turismo rural, apesar da forte possibilidade de integração entre essas atividades.

Palavras-chave: arranjos produtivos locais (APLs); turismo rural; produção de café.

Abstract: The incorporation of activities linked to rural tourism into the daily operations of Brazilian coffee farms is noticeable and aims, mostly, to expand and diversify the income of those companies. Coffee shops, guided tours, lodging and trade in coffee and other local or regional agroindustry products, stand out. Through the evaluation of management indicators of coffee firms, in traditional producing regions, we observed competitive strategies in areas of advanced or evolving rural tourism, specially related to the promotion of quality and productivity of coffee plantations. There were no identified local productive arrangements – APLs – specifically oriented towards coffee production and rural tourism together. Deficiencies in the management systems prevailing in the evaluated areas, especially in terms of strategic planning, indicate that companies may face difficulties when dividing their attention between coffee production and rural tourism, despite the strong possibility of integration between these activities.

Keywords: local productive arrangements (LPA); rural tourism; coffee production.

1 INTRODUÇÃO

A modernização da agricultura, aliada à urbanização acelerada, tem resultado no aumento da população urbana em detrimento da rural. A esse processo somam-se a forte vinculação da produção agrícola às condições climáticas que geram flutuações nos volumes produzidos e na renda do agricultor. Conjuntamente, cresce o número de pessoas que desejam retornar ao campo, para lazer, contato com a natureza, conhecimento histórico, cultural ou gastronômico, estimulando a criação de empreendimentos voltados ao turismo rural, incentivando agricultores a buscarem alternativas para aumentar e diversificar a renda dos seus estabelecimentos.

No Brasil, o Turismo Rural¹ é uma atividade substancialmente familiar²; visa, sobretudo, a complementação da renda e a geração de benefícios sociais ao segmento agrícola, mas também o maior dinamismo no desenvolvimento econômico regional, com base sustentável. As atividades oferecidas nesse segmento, em geral, têm forte vínculo com atividades cotidianas da agricultura familiar ou as complementam. Para além da produção agrícola, o empresário é o principal agente de comercialização do seu negócio.

O Ministério do Turismo (MTur, 2020) considera como turismo rural as viagens que envolvam a vivência em propriedades rurais, em geral acompanhando a rotina de trabalho destas, e as atividades turísticas realizadas no espaço rural, como parte do subproduto das atividades produtivas originais, na agropecuária ou em outras formas de produção rural, agregando a essas a remuneração oriunda da atividade turística.

Para o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2013), Turismo Rural é um conjunto de

atividades turísticas, realizadas no meio rural, vinculadas à produção agropecuária, que agregam valor a produtos e serviços, e que resgatam e promovem o patrimônio cultural e natural da comunidade.

Independente de definições, no turismo rural se destacam as seguintes atividades: visitas às áreas e espaços de produção dos estabelecimentos; integração do turista às atividades rurais cotidianas; oferta de alimentação e/ou degustação de produtos *in natura* ou da agroindústria rural; oferta de passeios em trilhas, caminhadas e/ou hospedagem; experiência em atividades culturais; vendas de alimentos, artesanatos e outros produtos.

Os turistas almejam conhecer, em especial, aspectos da produção rural: a forma como ela ocorre nos espaços natural e construído; os costumes dos trabalhadores rurais; a arquitetura típica; a culinária; e o artesanato, dentre outras expressões culturais tradicionais.

Assim, a estratégia de desenvolvimento local e/ou regional – produção associada ao turismo – se caracteriza por atividades com atributos naturais e/ou culturais de um local ou uma região, que agreguem valor ao produto turístico e esteja vinculada à segmentação do turismo rural e à sua especificidade.

Segundo o Ministério do Turismo brasileiro (BRASIL, 2020, p. 09), como consequência da pandemia da Covid-19, os turistas tendem a optar pelo turismo doméstico, sobretudo em veículos próprios e destinos próximos aos seus locais de residência. Logo, o MTur tem trabalhado em políticas públicas para ampliar a participação dos produtos do turismo rural nesse mercado, visando incentivar e ampliar a promoção e a comercialização de produtos e serviços nas áreas rurais, em especial na agricultura familiar, como o

¹No Brasil se originou em 1983, em Lajes, Santa Catarina. No presente, os empresários rurais ainda enfrentam dificuldades legais decorrentes da inadequação da legislação nacional sobre os aspectos trabalhistas, previdenciários, sanitários e tributários ligados à atividade, sobretudo familiares.

²Surgiu por meio de um modelo vinculado às políticas públicas: a extensão rural ao pequeno produtor. Em geral envolve três ou mais colaboradores familiares e poucos contratados.

artesanato e a gastronomia.

Mas os pequenos estabelecimentos familiares precisarão maximizar seus recursos e gerir seus empreendimentos de forma muito eficiente para que possam alcançar um nível adequado de desenvolvimento do turismo. Além disso, o turismo sustentável, a princípio, deverá assegurar os objetos dos diferenciais turísticos, alcançados com a exploração racional dos recursos ambientais naturais, histórico-culturais e temático-artificiais.

Certas regiões brasileiras, com turismo rural avançado, têm vínculos com a lavoura cafeeira, sobretudo as regiões com condições naturais de clima, solo e relevo propícias à obtenção de cafés de boa qualidade, como a Serra do Caparaó, as Montanhas Capixabas, o Circuito das Águas Paulistas e a Região Vulcânica da Mantiqueira. Beneficiar-se da conjunção de fatores favoráveis ao seu ingresso no turismo rural é uma estratégia que os empresários do segmento cafeeiro devem ponderar de forma adequada.

Esse estudo identifica as estratégias competitivas relevantes e a existência de Arranjos Produtivos Locais – APLs vinculados ao turismo rural cafeeiro no Brasil, em empresas produtoras de café, estabelecidas em territórios cafeeiros tradicionais, com turismo rural evoluído ou em evolução. Adicionalmente, explora a competitividade daquelas empresas por meio de indicadores de gestão e avalia de forma quantitativa o seu nível de gestão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NO TURISMO RURAL

No Brasil o turismo rural se organiza individualmente ou em grupos.

Embora a estratégia³ seja específica a cada empresa, podem ser identificados padrões estratégicos que podem ser adotados e que lhe permitirão criar uma posição defensável no longo prazo e de destaque em relação às demais, como em Porter (1991): liderança em custos, diferenciação e enfoque.

O café pode ser produzido de forma a atender qualquer dessas categorias. Porém, poucas empresas obtêm êxito ao perseguir mais do que uma daquelas estratégias conjuntamente, pois, ao dividir o foco, seu empenho e disposição poderão ser insuficientes (PORTER, 1991).

No turismo rural, certas regiões competem por produtos similares, como a Rota do Azeite (Minas Gerais), Roteiro do Vinho em São Roque (São Paulo), Rota da Uva e Vinho (Rio Grande do Sul), onde a liderança em custos pode ser relevante, sobretudo se o preço dos produtos for definido no mercado e o empresário obtiver lucros superiores aos dos concorrentes apenas em função da gestão mais eficiente dos custos produtivos e da comercialização.

Nesse caso o preço é o único critério que conquista o turista. Essa situação poderá se alterar no longo prazo, pois os empreendimentos enfrentarão dificuldades crescentes para se manterem mais competitivos que os seus concorrentes, pois novas tecnologias ou práticas de gestão mais eficientes poderão ser logo copiadas.

Empresas que queiram se diferenciar no turismo rural poderão buscar atributos para distinguir seu produto ou serviço daqueles dos concorrentes, para receber um preço-prêmio por ele. Algumas especificidades para a diferenciação são as ofertas de produtos *gourmet*, vistos como de melhor qualidade; de origem certificada (rastreadabilidade da origem); orgânicos (monitorados por agência certificadora); ou

³“Estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Se houvesse apenas uma única posição ideal, não haveria necessidade de estratégia. As empresas enfrentariam um imperativo simples – ganhar a corrida para descobrir e se apropriar da posição única. A essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes dos rivais.

Se os mesmos conjuntos de atividades fossem os melhores para produzir todas as variedades de produtos, para satisfazer a todas as necessidades e para ter acesso à totalidade dos clientes, as empresas simplesmente se alternariam entre eles, e a eficácia operacional determinaria o desempenho.” (PORTER, 1999, p.63)

do comércio justo, *fair trade*, que atendem a condições específicas de produção, socioeconômicas e ambientais. Para a diferenciação ser reconhecida, deverá ser comunicada ao cliente final. Isso poderá causar impactos nos custos, decorrentes dos investimentos para obter e manter as certificações e construir o diferencial de marca junto ao turista. Assim, há relação direta entre diferenciação, seus custos e os retornos e os riscos da atividade.

A estratégia de enfoque tem por objetivo atender à demanda do grupo comprador, nesse caso, os turistas, melhor do que os empreendimentos concorrentes. Pode se referir ao interesse em certa linha de produtos e/ou na localização geográfica.

Enquanto estratégias de baixo custo e de diferenciação buscam alcançar seus objetivos no segmento de turismo rural como um todo, o enfoque busca atender bem a um alvo determinado. Isso ocorre quando a empresa satisfaz melhor a demanda do seu cliente e/ou possui custo inferior para captá-lo.

A empresa não precisa liderar o mercado em baixo custo e/ou em diferenciação, mas deve se posicionar dessa forma em relação ao seu alvo estratégico, propiciando a obtenção de retornos acima da média, por ter posição de baixo custo e/ou diferenciação relativa.

Ao estabelecer uma estratégia competitiva, um empreendimento de turismo rural deverá utilizar procedimentos similares às empresas em geral. É importante que ele se proteja do conjunto de cinco forças competitivas (PORTER, 1991): a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substituição, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre atuais concorrentes. Esse conjunto define o fluxo de capitais nas empresas do segmento como um todo e ajuda a definir a estratégia particular de um negócio, ao considerar os fatores internos e externos a ele. Para isso será preciso identificar os pontos fortes e fracos de todo o segmento.

Em síntese, o turismo deverá ser

planejado e gerenciado de forma eficiente, para aproveitar de forma racional e sustentável suas potencialidades, contribuir com a proteção e valorização do patrimônio e melhoria da qualidade de vida da comunidade (BENI, 1999; PEREIRA et al., 2018). Ou seja, firmar um excelente sistema de gestão será fundamental para o sucesso do empreendimento, em termos de competitividade e sustentabilidade no médio e longo prazo.

O sistema de gestão deverá incluir: 1) a implantação de estratégias e planejamento; 2) gestão de liderança, principalmente quanto ao relacionamento com os colaboradores no empreendimento, sejam eles familiares ou contratados; 3) gestão do relacionamento com os clientes, 4) e relacionamentos com a sociedade, por exemplo, quanto às legislações trabalhista e ambiental; 5) gestão de informações e conhecimentos; 6) gestão de pessoas, por exemplo, quanto ao preparo do empresário e/ou colaboradores; 7) gestão dos processos produtivos e 8) gestão dos resultados econômicos, sociais e ambientais do empreendimento.

A adoção de métodos de gestão responsáveis auxiliará no equilíbrio entre os aspectos ambientais, econômicos e socioculturais, impedirá que a atividade se torne suscetível e vulnerável a problemas de degradação e massificação e poderá resultar em impactos positivos, pela criação de novos postos de trabalho, ampliação de renda e inclusão de novos nichos de consumidores no mercado.

2.2 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NO SEGMENTO CAFEEIRO

No mercado cafeeiro, a liderança em custos é uma estratégia relevante, sobretudo nos cafés *commodities*, onde o preço é definido no mercado, o produtor é tomador de preço, e obter lucros superiores aos dos concorrentes depende apenas da gestão mais eficiente dos custos produtivos e da comercialização. Esse mercado funciona segundo concorrência perfeita e o preço é o único critério de conquista do consumidor.

Entretanto, é cada vez maior a demanda por grãos especiais, com maior valor agregado, e o acesso ao mercado de cafés de melhor qualidade. A diferenciação se tornou uma opção de estratégia competitiva a ser adotada, para aumentar as margens de lucro, para proteção quanto à flutuação dos preços no mercado, complementação e manutenção de renda mais estável e elevada.

Como em outros segmentos, a diferenciação gera custos de transação, como certificação, propaganda e marketing ou reputação de fornecer café para torrefadora de renome. Portanto, há relação direta entre diferenciação, seus custos, retornos e riscos da atividade.

Colômbia, Costa Rica, Guatemala, Panamá, República Dominicana, Indonésia e Tailândia (NEVES, 2021; EFE, 2020; ELITE, 2019; AE, 2019; GAVLAK, 2019; ANACAFÉ, 2018; BECATTINI, 2018; CAFÉ DE MONTEVERDE, 2018), dentre outros países, exploram há décadas o turismo rural vinculado ao café.

Os destinos mais comuns são as visitas guiadas às fazendas produtoras, para observar as principais etapas da produção e o beneficiamento dos grãos, degustar diferentes tipos e modos de preparo do café, conhecer a história local e regional ou visitar parques temáticos e apreciar as lavouras mediante voos de balão.

2.3 ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS

Arranjos Produtivos Locais (APLs) ou *clusters* são grupos de empresas, situadas em um mesmo território, com

expertise produtiva e vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa (BRASIL, 2021)⁴. Dos 401 APLs brasileiros, nove estão relacionados à produção cafeeira.

O APL Cafeicultura Território Terras do Rio Doce⁵ (ES) contempla o café conilon (*Coffea canephora*). Os seguintes APLs se referem ao café arábica (*Coffea arabica*): Cafeicultura Caconde, Cafeicultura de Franca, Cafeicultores de São Sebastião da Gramma e Cafés Especiais da Alta Mogiana⁶, estado de São Paulo (SP); Cafeicultura Barra do Choça e Região⁷ e Cafés Especiais e Agropecuária de Piatã, Bahia (BA); Cafés Especiais Polo Região Noroeste⁸ e Cafés Especiais Polo Região Serrana⁹, Rio de Janeiro (RJ). (BRASIL, 2021).

Alguns desses APLs se vinculam a regiões de turismo urbano e/ou de turismo rural, vinculados ou não à cafeicultura.

2.4 PRODUÇÃO CAFEIEIRA E CIRCUITOS TURÍSTICOS NO BRASIL

2.4.1 Produção cafeeira e circuitos turísticos no estado do Espírito Santo

No estado do Espírito Santo, o turismo rural tem avançado, sobretudo, em regiões com significativa participação do café na renda agrícola. Destacam-se:

- Municípios de Venda Nova do Imigrante¹⁰, Marechal Floriano e Domingos Martins, nas Montanhas

⁴Em 2005 foi instituído o Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais – GTP APL (regulamentado em 2018) para cuidar de estratégias produtivas para estimular processos locais de crescimento e promover a competitividade e sustentabilidade das empresas nos APLs.

⁵Águia Branca, Colatina, Pancas, São Domingos do Norte.

⁶Altinópolis, Batatais, Buritizal, Cajuru, Cristais Paulistas, Franca, Itirapuã, Jeriquara, Nuporanga, Patrocínio Paulista, Pedregulho, Restinga, Ribeirão Corrente, Santo Antônio da Alegria, São José da Bela Vista.

⁷Barra do Choça, Encruzilha, Planalto, Poções, Porto Seguro.

⁸Bom Jesus do Itabapoana, Campos dos Goytacazes, Cardoso Moreira, Itaperuna, Natividade, Porciúncula, Varre-Sai.

⁹Bom Jardim, Duas Barras, São José do Vale do Rio Preto e Trajano de Moraes.

¹⁰Conhecida como capital nacional do agroturismo, embora o turismo rural tenha se originado em Lage. O Agroturismo fincou raízes nesse município nos anos 1980, e desde então é considerado modelo para o avanço do turismo rural no Brasil.

Capixabas¹¹, mesorregião Central Espírito-santense, microrregião Afonso Cláudio. (INTEGRAZ, 2021; MONTANHAS CAPIXABAS, 2021; PREFEITURA, 2018);

- Distrito de Pedra Menina, município de Dolores do Rio Preto, microrregião Alegre, mesorregião Sul Espírito-santense, na rota de acesso ao Parque Nacional do Caparaó, na divisa dos municípios de Ibitirama (estado do Espírito Santo) e Alto Caparaó (em Minas Gerais).

Especialmente na região Serrana do Estado, estabelecimentos vinculados ao agroturismo se organizam em sites, redes sociais e agência de convenções e visitação; as atividades são ratificadas e divulgadas pelos governos municipal e estadual.

Em Venda Nova do Imigrante se destacam o comércio de café torrado e/ou moído, vinho, cerveja, cachaça, produtos de laticínio, embutidos, feijão, fubá, pães, biscoitos e mel, além de produtos da floricultura, turismo de aventura e sabonetes artesanais, em geral produzidos na própria empresa rural.

Em Marechal Floriano e Domingos Martins se destacam negócios de hospedagem, comércio de alimentos e bebidas de produção local ou regional, como morangos, amoras, palmitos, vinhos, queijos, doces, massas e biscoitos caseiros, além de aves exóticas e produção de plantas ornamentais, sobretudo orquídeas.

Agregar atividades de turismo rural não tem sido o foco dos empreendimentos rurais cafeeiros nesses municípios, que optam pela dedicação à produção de cafés especiais que têm recebido prêmios diversos. Hospedagem e cafeterias também não são os alvos comuns das empresas rurais cafeieiras na região Serrana.

Em Pedra Menina são vendidos

produtos regionais – café, cachaça, cerveja, queijo e mel. Por vezes, há eventos vinculados, sobretudo, à pecuária leiteira e à cafeicultura. Nas empresas rurais cafeieiras se destacam hospedagem e cafeterias, com cafés especiais, inclusive orgânicos, alguns premiados em concursos de qualidade regionais e nacionais. Empresas que tipicamente se dedicam ao café agregam e investem em atividades associadas ao turismo rural, diversamente da região Serrana do Estado.

2.4.2 Produção cafeeira e circuitos turísticos do estado de Minas Gerais

As regiões Sul e Sudoeste de Minas Gerais reúnem cafeicultura tradicional, vigoroso turismo urbano, em especial no município de Poços de Caldas, onde o turismo rural está em desenvolvimento, sobretudo na forma de visitas guiadas. Entidades públicas integram e fortalecem o turismo rural no município e ofertam cursos de empreendedorismo rural.

Municípios com solo vulcânico, entre o Sul de Minas Gerais e o Nordeste de São Paulo, compõem a marca coletiva Cafés da Região Vulcânica¹², com atributos únicos de clima, solo e relevo que propiciam a obtenção de cafés distintos e podem beneficiar os cafeicultores mediante reconhecimento local.

No Sul deste Estado se destaca outra região agraciada com relevo, solo e clima propícios à obtenção de cafés de boa qualidade, o Circuito das Águas Mineiro¹³. Responsável por grande parte do volume de café produzido no Estado e conhecido por tradicional turismo urbano, histórico, cultural e religioso, incorporou o turismo de bem-estar, ecoturismo e turismo rural. Porém a incorporação de atividades turísticas à rotina dos estabelecimentos cafeeiros ainda é incipiente¹⁴.

¹¹Afonso Cláudio, Brejetuba, Castelo, Conceição do Castelo, Domingos Martins, Laranja da Terra, Marechal Floriano, Vargem Alta e Venda Nova do Imigrante.

¹²Andradas, Bandeira do Sul, Botelhos, Cabo Verde, Caldas, Campestre, Ibitiúra de Minas e Poços de Caldas (Minas Gerais), Águas da Prata, Caconde, Divinolândia e São Sebastião da Gramma (São Paulo).

¹³Constituído por 14 municípios: Baependi, Cambuquira, Campanha, Carmo de Minas, Caxambu, Conceição do Rio Verde, Cruzília, Dom Viçoso, Lambari, Liberdade, Passa Vinte, São Lourenço, Soledade de Minas e Três Corações.

¹⁴Rota do Café Especial: visitas guiadas e degustações em São Lourenço e Carmo de Minas.

Na Serra do Caparaó, microrregiões Muriaé¹⁵ e Manhuaçu¹⁶, na mesorregião Zona da Mata, onde as condições naturais de clima solo e relevo também favorecem a obtenção de cafés de boa qualidade, o turismo rural está vinculado, sobretudo, ao acesso mineiro ao Pico da Bandeira, embora ainda não esteja tão desenvolvido quanto no lado capixaba, em Pedra Menina, no município de Dores do Rio Preto.

2.4.3 Produção cafeeira e circuitos turísticos do estado de São Paulo

No estado de São Paulo, dentre os municípios da Região Vulcânica se destaca Águas da Prata, com produção tradicional de café (APLs Cafeicultura Caconde e Cafeicultores de São Sebastião da Grama), turismo urbano avançado e turismo rural em progresso. Apesar do potencial, os esforços públicos em turismo rural são incipientes.

No Circuito das Águas Paulista¹⁷, um intenso turismo urbano é seguido de turismo rural em evolução. O fomento ao comércio regional dos produtos de sua agroindústria é crescente, bem como a oferta de cafés regionais em sua rede hoteleira. Em Monte Alegre do Sul, o Roteiro do Café é formado por empresas para visitação. Em Serra Negra, destaca-se a Rota do Café, do Queijo e do Vinho.

Há suporte de Sindicatos Rurais, Cooperativas e Associações, com vistas à melhoria da qualidade de bebida, em região com atributos naturais favoráveis à produção de cafés especiais. Há empresas cafeeiras investindo em hospedagem rural, mas não constituem um APL característico.

2.4.4 Produção cafeeira e circuitos turísticos do estado do Paraná

No estado do Paraná, o avanço da chamada Rota do Café se propõe a capitalizar a histórica ligação da região com a lavoura do café. Com base, em geral, no

município de Londrina, há visitas guiadas a estabelecimentos cafeeiros, combinadas a visitas urbanas a cafeterias, torrefação, museu, corretora de café, lojas de artesanato, além das Caminhadas da Natureza, por vezes com cafés da manhã ou da tarde em unidades produtoras de café.

Há tanto iniciativas individuais, como organizadas. Porém a adesão ainda é incipiente. Não há núcleos vinculados principalmente à lavoura cafeeira, como em Dores do Rio Preto. Ou vinculados ao turismo rural genérico em região cafeeira forte e tradicional, como em Venda Nova do Imigrante. Ou então vigoroso turismo urbano associado ao turismo rural em desenvolvimento, em regiões cafeeiras, como no Circuito das Águas Paulista e no Circuito das Águas Mineiro.

Igualmente não há APL cafeeiro característico. Portanto, este estudo inclui a cafeicultura paranaense na amostra nacional, porém não analisa agrupamentos cafeeiros particulares no Estado.

2.4.5 Produção cafeeira e circuitos turísticos do estado da Bahia

No estado da Bahia há três grandes regiões produtoras de café - Atlântico, Planalto e Cerrado. Lavouras do café tipo arábica são observadas principalmente no centro-sul e centro-norte (Planalto) e no extremo oeste (Cerrado), Conab, 2021.

O Planalto da Conquista e Barra do Choça não são tipicamente vinculados ao turismo, seja rural ou urbano.

A APL Cafeicultura de Barra do Choça inclui o município de Porto Seguro, região turística e cafeeira, no Atlântico, onde se concentra produção do café conilon do Estado, área em que o turismo rural incipiente não inclui o café. Grande parte do café produzido em Barra do Choça é transportado para secar no município de Barra da Estiva¹⁸.

¹⁵ Espera Feliz.

¹⁶ Alto Caparaó, Alto Jequitibá, Caparaó.

¹⁷ CICAP – Consórcio Intermunicipal para o Desenvolvimento do Polo Turístico e Econômico do Circuito das Águas Paulista: Águas de Lindóia,

Amparo, Holambra, Jaguariúna, Lindóia, Monte Alegre do Sul, Pedreira, Serra Negra e Socorro

¹⁸ Esse município é considerado o Portal da Chapada Diamantina, região turística onde se destacam Mucugê, Igatu e Lençóis. Também permite acesso

Assim, este estudo inclui a cafeicultura da Bahia na amostra nacional, mas não analisa agrupamentos cafeeiros particulares no Estado.

3 PROCESSOS

3.1 GESTÃO DA EMPRESA CAFEIRA

A avaliação quantitativa do grau de gestão das empresas cafeeiras em áreas onde o turismo rural tem evoluído explicitamente foi obtida por meio do Método de Avaliação do Grau de Gestão – MIGG Café. (BLISKA *et al.*, 2021; FALEIROS *et al.*, 2020; FALEIROS, SANTOS e BLISKA, 2019).

Quanto à seleção, priorização e hierarquização dos critérios e indicadores de gestão, o desenvolvimento do MIGG

baseia-se no Modelo de Excelência em Gestão® (MEG), da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ, 2016).

O MIGG é composto por questionário com 64 perguntas – indicadores de gestão – que admitem apenas as respostas “sim” ou “não”, com o objetivo de reduzir a subjetividade que em geral acompanha os métodos descritivos ou qualitativos.

Os 64 indicadores são subdivididos em oito critérios de gestão. Cada indicador tem um peso que proporciona à empresa em avaliação uma soma de pontos que varia de zero a 1000. O total de pontos classifica o grau de gestão em níveis entre “um” (o mais baixo) e “nove” (o mais elevado), Quadro 1.

Quadro 1: Classificação do grau de maturidade das empresas – MIGG Café.

Grau de Gestão	Descrição da maturidade de gestão da organização	Pontuação
9	Há enfoques altamente proativos, inovadores, de uso continuado, aprendizado permanente e plenamente integrado. As tendências são favoráveis em todos os resultados. Organização é “referencial de excelência” na maioria das áreas, processos ou produtos.	851 - 1000
8	Há enfoques refinados, alguns inovadores, com uso bem disseminado. A organização é referência de excelência em muitas áreas, processos ou produtos.	751 - 850
7	A organização é referencial de excelência em algumas áreas, processos ou produtos.	651 - 750
6	A organização é considerada uma das líderes do ramo.	551 - 650
5	Há lacunas no inter-relacionamento das práticas de gestão. Existe tendência favorável na maioria dos resultados.	451 - 550
4	As práticas de gestão são coerentes com a maioria das estratégias da organização. Porém há lacunas significativas no entre as práticas de gestão.	341 - 450
3	Os enfoques adequados a alguns critérios. Há resultados positivos, mas há incoerências entre as práticas da gestão e as estratégias.	251 - 350
2	Primeiros estágios de desenvolvimento das práticas de gestão. Há lacunas significativas a serem superadas entre as práticas da gestão e as estratégias.	151 - 250
1	Estágios preliminares do desenvolvimento da gestão.	0 - 150

Fonte : Bliska *et al.* (2018), p. 95.

ao município de Ibicoara, onde são encontrados cafés especiais, inclusive orgânicos.

Esse sistema é similar ao do MEG da FNQ. Entretanto, no MIGG os indicadores são ponderados e distribuídos de acordo com hierarquia específica para o segmento cafeeiro, obtida mediante aplicação da técnica Delphi (BLISKA JÚNIOR e BLISKA, 2022).

O questionário inclui variáveis suplementares – localização geográfica, área total da propriedade, área de café, número de colaboradores fixos na lavoura cafeeira, adoção de certificações agrícolas e outras atividades desenvolvidas na propriedade.

Os indicadores e critérios de gestão são apresentados no Quadro 2. Além do grau de gestão, avaliaram-se os percentuais de adoção dos conjuntos de indicadores referentes a cada critério de gestão. E, individualmente, verificou-se o percentual de empresas que identifica e desenvolve novas oportunidades de comercialização de seus produtos e protege os canais de comercialização já estabelecidos (indicador 26, Quadro 2).

3.2 AMOSTRAGEM

O estudo é exploratório, a amostragem intencional e o levantamento não probabilístico por conveniência, pois foram entrevistadas apenas empresas que aceitaram participar do estudo.

Como não há estudo probabilístico sobre a essência da variável aleatória “nível de gestão” cafeeira, conseqüentemente não

se conhece a distribuição de probabilidade para expressar o estimador desse parâmetro. Também não se sabe se há diferença estatística no nível de gestão entre as regiões produtoras. Assim, não se pode afirmar que o Nível de Gestão seja homogêneo na população estudada.

Portanto, calculou-se o tamanho mínimo da amostra, segundo estimador da amostra aleatória simples e utilizou-se a estimativa não viesada da variância populacional, com limite de erro de estimação de ± 1 e distribuição Normal ao nível de confiança de 90%.

O valor estimado foi dividido de forma proporcional entre as mesorregiões geográficas que concentram 90% das empresas cafeeiras brasileiras que produzem cafés arábica e conilon (Quadro 3) com base no Censo Agropecuário de 2006 (IBGE, 2006), pois o Censo de 2017 foi publicado após essa amostragem.

No estudo descritivo da gestão das empresas cafeeiras utilizaram-se as médias (medida de posição) e os coeficientes de variação – C_v (medida de dispersão). O coeficiente de variação é expresso em percentagem (%), de acordo com $C_v = \frac{s}{\bar{x}}$, de acordo com Rigonato (2021):

- $C_v < 15\%$ - Baixa dispersão (homogênea);
- $15\% < C_v < 30\%$ - Média dispersão;
- $C_v > 30\%$ - Alta dispersão (heterogênea)

Quadro 2: Critérios e indicadores de gestão: Método de Identificação do Grau de Gestão – MIGG.

Critério - Indicador de Gestão		Pontos*	Critério - Indicador de Gestão		Pontos*
Estratégias	01. Plano de Negócio	15	Processos	34. Material genético aprimorado	10
	02. Missão, Visão e Valores	15		35. Teste de variedades	10
	03. Planejamento	15		36. Mudanças e sementes certificadas	10
	04. Índices de ajuste da produção	15		37. Controle nutricional regular	10
	Subtotal	60		38. Uso de equipamentos de	10
Liderança	05. Administração justa	10		39. Orientação adequada da	10
	06. Solução de atritos	10		40. Colheita sem contato com	10
	07. Comunicação: objetivos/resultados	10		41. Transporte adequado da colheita	10
	08. Informações: fatores produtivos	10		42. Unidade de pós-colheita adequada	10
	09. Obrigações e responsabilidades	10		43. Parâmetros de secagem	10
	Subtotal	50		44. Armazenagem adequada do café	10
Clientes	10. Definição de valores de venda	15		45. Avaliação de grãos	10
	11. Avaliação regular de produtos	15		46. Inspeções de qualidade	10
	12. Telefone visando clientes	15		47. Manutenção preventiva	10
	13. Histórico dos clientes	15		48. Organização e limpeza	10
	14. Reclamações dos clientes	15		49. Controle de qualidade	10
	15. Solução de falhas de entregas	15		50. Histórico de volumes colhidos	10
	Subtotal	90		51. Uso do crédito rural	10
Sociedade	16. Uso racional de agroquímicos	10		52. Uso do seguro rural	10
	17. Descarte correto de água e resíduos	10		Subtotal	190
	18. Idade mínima de colaboradores	10	Resultados	53. Evolução das vendas	50
	19. Cooperativas ou associações	10		54. Evolução da receita	50
	20. Taxas e impostos em ordem	10		55. Satisfação dos clientes diretos	50
	21. Formas para assegurar a ética	10		56. Relacionamento com o mercado	50
	Subtotal	60		57. Reputação da empresa	20
Informações	22. Assistência pública e privada	15		58. Regulamentações ambientais	20
	23. Uso da internet	15		59. Bem-estar dos colaboradores	30
	24. Participação em eventos	15		60. Evolução da produtividade	30
	25. Contato regular com clientes	15		61. Grãos por classes de padrão	30
	26. Oportunidades de comercialização	15		62. Eficiência operacional	30
	27. Protocolos de processos	15	63. Qualidade dos serviços recebidos	20	
	Subtotal	90	64. Ações corretivas dos fornecedores	20	
Pessoas	28. Uso regular e correto de E.P.I.	10	Subtotal	400	
	29. Plano de saúde aos	10	Soma Total (pontuação)	1000	
	30. Capacitação de colaboradores	10			
	31. Liderança entre colaboradores	10			
	32. Desempenho de colaboradores	10			
	33. Remuneração de colaboradores	10			
	Subtotal	60			

* Pontuação do questionário de autoavaliação.

Fonte : Bliska Júnior e Bliska (2022), p. 6.

Quadro 3: Mesorregiões geográficas avaliadas, estratificação amostral de acordo com o número de empresas cafeeiras, Censo de 2006, IBGE.

Mesorregiões avaliadas	% de empresas cafeeiras	Amostra efetiva	Amostra estimada (B) = 0,1	Diferença
Central Espírito-santense	7,31	51	42	9
Sul Espírito-santense	6,94	53	39	14
Sul/Sudoeste de Minas Gerais	17,46	226	99	127
Zona da Mata de Minas Gerais	14,64	133	83	50
Campinas, São Paulo	1,70	51	10	41
Total Brasil	100	1182	569	613

Fonte: Resultados do estudo.

3.3 ANÁLISE DE COMPONENTES PRINCIPAIS (ACP)

Para identificar os indicadores de gestão responsáveis pela maior parte da variância amostral – determinantes de sua estratégia competitiva – nas propriedades cafeeiras, em municípios onde o há turismo rural desenvolvido ou em desenvolvimento, utilizou-se a análise de componentes principais.

De acordo com Hair Júnior *et al.* (2009), alguns dos critérios para definição do número de fatores a serem extraídos são o percentual da variância, a raiz latente, o teste *scree* e a heterogeneidade dos respondentes, para garantir que os fatores extraídos expliquem grande parte da variância total dos dados.

Segundo o autor, em ciências naturais obtêm-se fatores que expliquem ao menos 95% da variância. Em ciências sociais, onde as informações geralmente são menos precisas, uma solução que explique 60% da variância total, em alguns casos até menos, pode ser satisfatória.

Este estudo utilizou o Critério da Raiz Latente (fatores com autovalores acima de 1,0). A significância das cargas fatoriais foi determinada de acordo com o tamanho amostral (Quadro 4).

As análises foram repetidas, excluindo-se as variáveis não significativas a cada repetição, até estabilização, por meio do programa IBM SPSS Statistics 20.

Utilizaram-se também os testes de Kaiser¹⁹ e de esfericidade de Bartlett²⁰.

Quadro 4: Tamanho amostral para referência da significância das cargas fatoriais.

Carga Fatorial	Tamanho da amostra	Carga Fatorial	Tamanho da amostra
0,30	350	0,55	100
0,35	250	0,60	85
0,40	200	0,65	70
0,45	150	0,70	60
0,50	120	0,75	50

Fonte: Hair Júnior *et al.* (2009).

¹⁹ Quanto mais perto de 1, os padrões de correlações serão relativamente compactos, e os resultados tendem a ser confiáveis, sendo que o valor mínimo aceitável é 0,5 (FIELD, 2009).

²⁰ Sua significância estatística mostra se a análise fatorial é apropriada ou não.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A mesorregião Central Espírito-santense concentra as lavouras de café arábica do Estado (JESUS *et al.*, 2015), sobretudo na microrregião Afonso Cláudio, onde se destacam os municípios de Venda Nova do Imigrante e Marechal Floriano, com turismo rural em constante evolução, embora ainda tímido na cafeicultura.

Supostamente essa região possui grande uniformidade cultural, fundiária e no uso de tecnologia (BISKA *et al.*, 2021). Porém, as médias de gestão em sua cafeicultura são díspares, como observado na Tabela 1 (para as microrregiões) e Tabela 2 (para os municípios).

Os graus de gestão, número de colaboradores fixos por hectare de café e a área média dos estabelecimentos cafeeiros são muito próximos nos municípios de Dores do Rio Preto (ES) e na limítrofe Espera Feliz (MG), bem como em suas respectivas microrregiões, Alegre (na mesorregião Sul Espírito-santense) e Muriaé (Zona da Mata de Minas), Tabela 1.

Em Marechal Floriano a média de gestão é claramente superior às médias na respectiva microrregião (Afonso Cláudio), à média brasileira e à das regiões turísticas em geral. Enquanto em Venda Nova do Imigrante a média de gestão é inferior às dos demais municípios de sua mesorregião. Na mesorregião Central Espírito-santense a heterogeneidade de gestão entre as empresas é elevada (C_v 26,36).

No Sul Espírito-santense a gestão também é bastante heterogênea (C_v 33,69), porém a heterogeneidade é ainda maior com relação à estrutura fundiária e tipo de mão de obra²¹. É comum o agricultor possuir uma propriedade no Espírito Santo e outra em Minas Gerais, sobretudo na divisa de estados, por exemplo, Dores do Rio Preto

(ES) e Espera Feliz (MG), com características culturais, fundiárias, de relevo, solo e clima bastante similares (BLISKA *et al.*, 2021).

Em Dores do Rio Preto diversas propriedades cafeeiras integraram o turismo rural às suas atividades cotidianas há alguns anos. Mas não são significativas as diferenças observadas na gestão nesse município em relação à vizinha Espera Feliz (Tabela 2). Tão pouco se observam variáveis que caracterizem uma APL.

A APL Cafeicultura Território Terras do Rio Doce, Noroeste Espírito-santense, Polo Colatina, produz e vende café conilon *in natura*, beneficiado e processado, sem vínculo com o turismo.

Em síntese, no Espírito Santo, os aglomerados cafeeiros existentes, em que pese certas atividades turísticas vinculadas à cafeicultura, ainda não caracterizam APLs de turismo rural.

E, apesar dos diferentes programas públicos e privados para desenvolvimento local e regional, no estado de Minas Gerais também não há um aglomerado de turismo rural no segmento cafeeiro que possa ser caracterizado como APL.

Os APLs Caconde e São Sebastião da Gramma (SP), vizinhos a Poços de Caldas, Minas Gerais (MG) e o APL Região Noroeste do Rio de Janeiro, próximo a Petrópolis e Teresópolis, estão próximos a municípios com tradicional turismo urbano e turismo rural desenvolvido ou em desenvolvimento, porém insipiente no turismo cafeeiro.

²¹ O sistema de “colonos” é comum; os empresários adquirem insumos agrícolas e os colaboradores entram com mão de obra, com 60% da renda do proprietário e 40% do “colono”. Existem empresas

familiares com mais de uma área de produção, comumente pequenas; proprietário e “colono” trabalham cada um em uma das áreas (BLISKA *et al.*, 2021).

Tabela 1: Grau de gestão, coeficiente de variação, número de amostras, área média de café e número de colaboradores fixos nas empresas cafeeiras em microrregiões com turismo rural desenvolvido ou em desenvolvimento.

Estado	Microrregião geográfica	Grau de gestão	Coeficiente de variação	Número de amostras	Área de café	Colaboradores fixos/ha de café
Minas Gerais	São Lourenço	7,25	23,56	4	32,75	0,22
	Varginha	6,27	26,22	37	31,61	0,17
	Poços de Caldas	6,67	26,38	49	26,49	0,12
	Manhuaçu	6,13	27,23	105	14,41	0,18
	Muriae	5,58	18,98	24	6,46	0,34
Espírito Santo	Alegre	5,25	33,69	48	13,24	0,26
	Afonso Cláudio	6,53	26,36	49	14,85	0,29
São Paulo	Amparo	6,39	25,32	33	17,89	0,35
	São João da Boa Vista	6,39	10,32	18	20,83	0,13

Fonte: Resultados do estudo.

Tabela 2: Grau de gestão, área média de café e número de colaboradores fixos em empresas cafeeiras, em municípios produtores de café tradicionais, com turismo rural desenvolvido ou em desenvolvimento.

Estado	Municípios	Grau de gestão	Número de amostras	Área de café	Número de colaboradores fixos/ha de café
Minas Gerais	Carmo de Minas, Lambari	7,33	3	33,67	0,17
	Campanha, Três Corações	5,00	4	30,75	0,12
	Poços de Caldas	7,75	12	56,81	0,09
	Jacutinga, Monte Sião, Ouro Fino	7,50	4	18,05	0,15
	Alto Caparaó, Alto Jequitibá	8,29	7	5,86	0,34
	Espera Feliz*	5,56	16	6,87	0,30
Espírito Santo	Dores do Rio Preto	5,68	19	7,29	0,29
	Marechal Floriano	7,38	21	21,71	0,18
	Venda Nova do Imigrante	6,00	22	9,66	0,41
São Paulo	Amparo	6,25	4	32,75	0,37
	Serra Negra	6,31	26	14,40	0,27
	Socorro	7,33	3	28,33	0,64
	Águas da Prata	5,00	2	12,50	0,12
	Espírito Santo do Pinhal	6,75	8	15,63	0,14
Brasil	Médias em regiões turísticas	6,65	151	18,30	0,22
	Média todas as regiões	6,55	1182	34,69	0,14

*Turismo rural muito pouco desenvolvido.

Fonte: Resultados do estudo.

Na Tabela 3 observam-se menores percentuais de estabelecimentos que buscam novas oportunidades de comercialização para seus cafés, em regiões de turismo urbano consolidado e turismo

rural consolidado ou em desenvolvimento, como Poços de Caldas, Jacutinga, Monte Sião, Ouro Fino, Venda Nova do Imigrante e Serra Negra.

Tabela 3: Grau de gestão, coeficiente de variação, percentuais de empresas que identificam e desenvolvem novas oportunidades de comercialização e protegem os canais já estabelecidos, em áreas com turismo rural desenvolvido ou em desenvolvimento.

Empresas cafeeiras em regiões produtoras de café tradicionais, onde há turismo rural desenvolvido ou em desenvolvimento				
Estado	Região	Grau de gestão	Coeficiente de variação (%)	Buscam novas oportunidades (%)
Minas Gerais	Circuito das Águas de Minas Gerais*	6,00	23,56	100,00
	Região do Pico da Bandeira Mineiro***	8,29	34,74	100,00
Espírito Santo	Região do Pico da Bandeira Capixaba****	5,68	23,50	84,21
	Marechal Floriano	7,38	10,90	100,00
	Venda Nova do Imigrante	6,00	32,12	63,64
São Paulo	Circuito das Águas Paulista	6,39	25,32	72,73
Minas Gerais e São Paulo	Região Vulcânica**	6,46	27,34	70,37

*Carmo de Minas, Campanha, Lambari, Três Corações;

**Águas da Prata, Caconde, Divinolândia, São Sebastião da Gramma, Botelhos, Cabo Verde, Campestre, Poços de Caldas;

***Alto Caparaó e Alto Jequitibá;

****Dores do Rio Preto.

Fonte: Resultados do estudo.

Na Tabela 4 são apresentados os percentuais dos indicadores de gestão alcançados nos estabelecimentos cafeeiros, em microrregiões onde o turismo rural está presente de alguma forma, em relação às pontuações máximas possíveis. O número de amostras por microrregião é aquele especificado anteriormente, na Tabela 1.

Apesar da importância do planejamento e gerenciamento eficientes

dos empreendimentos, para a inserção racional e sustentável do turismo rural às atividades rotineiras dos estabelecimentos cafeeiros, os indicadores vinculados às Estratégias e Planejamento apresentam os menores níveis de adoção, enquanto aqueles vinculados à Liderança apresentam maiores percentuais de adoção

Tabela 4: Percentuais dos critérios de gestão alcançados nas empresas cafeeiras, em microrregiões com turismo rural desenvolvido ou em desenvolvimento, em relação às pontuações máximas possíveis, por microrregião.

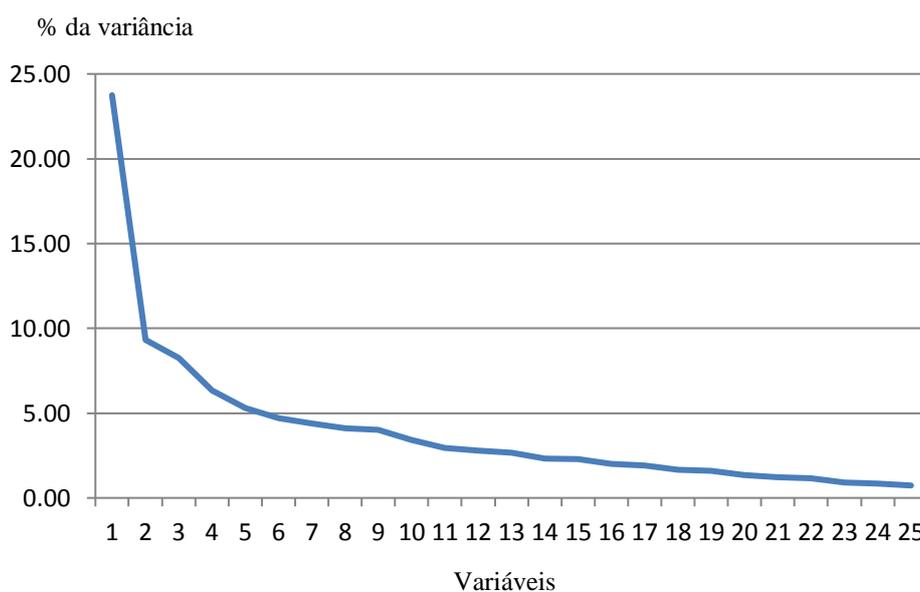
Critérios de gestão	Pontuação máxima	Percentuais das pontuações máximas alcançados nas empresas cafeeiras, onde há turismo rural desenvolvido ou em desenvolvimento (%)			
		Poços de Caldas	Manhuaçu	Alegre	Afonso Cláudio
Estratégias e planejamento	60	34,38	64,29	14,47	16,28
Liderança	50	97,50	97,14	79,82	74,81
Clientes	90	84,38	88,10	66,67	73,64
Sociedade	60	84,38	71,43	71,93	77,52
Informações e conhecimentos	90	80,21	92,86	61,40	74,81
Pessoas	60	72,92	71,43	78,07	67,05
Processos	190	84,21	84,21	56,23	72,83
Resultados	400	79,06	77,86	52,89	63,66
Pontuação total	1000	78,81	87,50	58,03	66,80
Critérios de gestão	Pontuação máxima	São João da Boa Vista	São Lourenço	Varginha	Amparo
Estratégias e planejamento	60	26,39	18,75	33,11	31,06
Liderança	50	90,00	100,00	81,08	76,26
Clientes	90	69,44	66,67	57,21	64,14
Sociedade	60	86,11	95,83	88,74	75,25
Informações e conhecimentos	90	79,63	91,67	70,27	62,12
Pessoas	60	52,78	66,67	52,70	53,03
Processos	190	68,13	82,89	71,12	69,86
Resultados	400	61,39	69,38	61,55	65,45
Pontuação total	1000	65,33	87,75	64,14	64,95

Fonte: Resultados do estudo.

Realizou-se a ACP para 135 empresas cafeeiras localizadas em áreas onde há turismo rural desenvolvido ou em desenvolvimento²², inicialmente com todas as 64 variáveis, correspondentes aos indicadores de gestão que compõem o MIGG Café.

As análises foram repetidas 14 vezes, com eliminações sucessivas das variáveis não significativas até a obtenção de nove fatores, que explicam 70,16% da variância amostral total, percentual aceitável em se tratando de ciências sociais. (Figura 1)

Figura 1: Indicadores de gestão, fatores 1 a 25, regiões cafeeiras com turismo rural desenvolvido ou em desenvolvimento, 135 empresas, ordenados da maior para a menor carga fatorial, correlação amostral acima de 0,50.



Fonte: Resultados do estudo.

Excluíram-se as variáveis com cargas fatoriais abaixo de 0,50, consideradas não significativas, em função do tamanho da amostra (Quadro 3), resultando em 24 variáveis relevantes, ou seja, que contribuem em maior peso para a variância dos indicadores de gestão da lavoura cafeeira em regiões de turismo rural.

Essas variáveis, vinculadas sobretudo à qualidade dos processos produtivos e dos grãos e à produtividade e rentabilidade da produção de café, são apresentadas na Tabela 5.

Os três primeiros fatores respondem por 41,33% da variância total e estão

relacionados principalmente às estratégias competitivas que favorecem a qualidade e produtividade da lavoura cafeeira em áreas de turismo rural desenvolvido ou em desenvolvimento.

Os fatores quatro a nove responderam por percentuais entre 6,33% e 4,03% da variância amostral. Concentram ações de planejamento estratégico, organização de equipamentos e ambiente de trabalho, relacionamento com o mercado, qualidade da colheita e liderança, incluindo gestão de colaboradores e solução de atritos.

²² Empresas avaliadas anteriormente na Tabela 2, exceto aquelas localizadas no município de Espera Feliz, com turismo rural muito pouco desenvolvido.

Tabela 5: Indicadores de gestão, percentuais da variância explicados pelos Fatores 1 a 8, regiões cafeeiras com turismo rural desenvolvido ou em desenvolvimento, 135 empresas, componentes ordenados da maior para a menor carga fatorial, correlação amostral acima de 0,50.

Fatores e respectivos percentuais da variância total	Variáveis que compõem o fator e respectivas correlações amostrais					
1. Qualidade nos processos produtivos 23,75%	34. Material genético aprimorado 0,73%	37. Controle nutricional regular 0,71%	26. Oportunidades de comercialização 0,69%	16. Uso racional de agroquímicos 0,58%	46. Inspeções de qualidade 0,57%	35. Teste de variedades 0,55%
2. Qualidade de grãos e normas ambientais 9,33%	45. Avaliação de grãos 0,74%	43. Parâmetros de secagem 0,74%	58. Regulamentações ambientais 0,66%			
3. Produtividade e rentabilidade da lavoura 8,25%	49. Controle de qualidade 0,64%	60. Evolução da produtividade 0,75%	50. Histórico de volumes colhidos 0,57%	54. Evolução da receita 0,50%		
4. Estratégias e planejamento 6,33%	03. Planejamento 0,88%	01. Plano de Negócio 0,82%	02. Missão, Visão e Valores 0,53%			
5. Organização de equipamentos e ambiente de trabalho 5,29%	48. Organização e limpeza 0,69%	47. Manutenção preventiva 0,59%				
6. Relacionamento com o mercado 4,69%	15. Solução de falhas de entregas 0,82%	56. Relacionamento com o mercado 0,73%				
7. Qualidade dos grãos na colheita 4,40%	39. Orientação adequada da colheita 0,83%	40. Colheita sem contato com solo 0,65%				
8. Gestão de pessoas 4,11%	32. Desempenho de colaboradores 0,83%					
9. Liderança 4,03%	06. Solução de atritos 0,89%					

Fonte: Resultados do estudo.

O fator mais importante, responsável por 23,75% da variância total, é composto pelas seguintes variáveis, em ordem decrescente de significância:

- Cultivo de material genético de qualidade apurada, com planejamento estratégico que explora os diferentes atributos das cultivares, quanto à resistência a doenças, pragas, nematoides ou de adaptação a condições climáticas específicas ou edáficas adversas;
- Controle nutricional regular, mediante análises químicas – de substrato, solo e /ou foliar ou equivalente – e incorporação das recomendações dos laboratórios e/ou dos profissionais especializados nos processos de produção;
- Identificação e desenvolvimento contínuo de novas oportunidades comerciais e proteção dos canais de comercialização já estabelecidos;
- Uso de controle biológico ou uso racional e responsável de fertilizantes e defensivos agrícolas, de acordo com a orientação de agrônomo responsável e do fabricante, quanto às dosagens, momento correto de aplicação e outras instruções do rótulo;
- Inspeções regulares para controle de qualidade e padrão dos grãos a serem comercializados – peso, malformações, tamanho, coloração, presença de pragas;
- Realização de testes de variedades, buscando características de resistência a pragas e doenças, e novas tendências do mercado consumidor, tais como teor de cafeína e café “gourmet”.

O segundo fator, que responde por 9,33% da variância, é composto pelas seguintes variáveis em ordem decrescente de significância:

- Avaliação regular dos parâmetros de armazenagem – teor de umidade dos grãos e temperatura – para garantir a manutenção da qualidade e das condições de armazenagem;
- Controle dos parâmetros de umidade e temperatura na secagem dos grãos, com equipamentos adequados e aferidos

regularmente, para que os parâmetros avaliados sejam corretos e confiáveis;

- Atendimento às normas ambientais, por exemplo, retorno de embalagens de agroquímicos, outorga de água e recuperação de mata ciliar, considerando-se a legislação – Código Florestal, Resíduos Sólidos e outras – e aos compromissos ambientais assumidos.

E o terceiro fator, responsável por 8,25% da variância amostral, é composto pelas seguintes variáveis, em ordem decrescente de significância:

- Aperfeiçoamento contínuo da qualidade, mediante incorporação de ações mais eficientes e competitivas aos processos produtivos;
- Avaliação da melhoria contínua da produtividade por meio de índices, por exemplo, produção regular por pessoa ou valor econômico agregado por pessoa;
- Manutenção do histórico dos volumes colhidos anualmente e dos índices de custo, em especial da colheita, visando à tomada de decisões adequadas quanto à alocação de insumos, equipamentos, mão de obra e outros fatores de produção;
- Avaliação periódica do comportamento das receitas da empresa, por exemplo, comparando as receitas das vendas entre anos consecutivos.

Em síntese, os três primeiros fatores focam, sobretudo, a qualidade nos processos produtivos, a qualidade dos grãos, as normas ambientais e a rentabilidade da lavoura. Enquanto os outros seis fatores se concentram em critérios de gestão voltados ao planejamento, à liderança, à gestão de pessoas, ao mercado e à operação de colheita com foco na preservação da qualidade dos grãos (orientação adequada dos colaboradores quanto ao momento correto da colheita e colheita sem contato com o solo).

5 CONCLUSÕES

A incorporação de atividades vinculadas ao turismo rural às operações cotidianas dos estabelecimentos cafeeiros brasileiros é concreta. Destacam-se cafeterias, hospedagem e comércio de cafés produzidos local ou regionalmente. Há concentrações de empreendimentos em regiões com diferentes vocações turísticas, como as áreas de acesso aos parques públicos, como o do Pico da Bandeira, entre Minas Gerais e Espírito Santo, ou rotas rurais, como Montanhas Capixabas, Circuito das Águas Mineiro, Circuito das Águas Paulista e região vulcânica, entre Minas Gerais e São Paulo.

Embora a integração do turismo às atividades típicas dos empreendimentos rurais cafeeiros vise principalmente aumentar e diversificar a renda dessas empresas, observou-se que na gestão de seus empreendimentos há resistência dos empresários em buscar novas oportunidades comerciais para seus cafés, desenvolver novos canais de comercialização e proteger os canais já estabelecidos.

As estratégias competitivas nas empresas cafeeiras em áreas de turismo rural desenvolvido ou em desenvolvimento estão relacionadas principalmente à promoção da qualidade e da produtividade da lavoura. Porém, a gestão dos empreendimentos cafeeiros em geral é heterogênea, ainda que em áreas homogêneas quanto aos aspectos culturais e fundiários, bem como solo, clima e temperaturas similares.

Em que pesem os esforços das políticas públicas, identificou-se apenas um agrupamento cafeeiro em região de turismo rural com características próximas à de um APL, no município de Marechal Floriano, no Espírito Santo, porém ele não se enquadra propriamente como turismo cafeeiro.

As deficiências nos sistemas de gestão tradicionais, predominantes nas regiões analisadas, principalmente com relação ao planejamento estratégico,

indicam que as empresas poderão enfrentar dificuldades ao dividir sua atenção entre os dois tipos de atividade, apesar da explícita interface entre elas. Isto é, considerando-se a heterogeneidade nos sistemas de gestão dos estabelecimentos cafeeiros, bem como os pontos fracos observados naqueles sistemas, mesmo em regiões de turismo rural desenvolvido ou em desenvolvimento, a incorporação das atividades de turismo à rotina da cafeicultura poderá não resultar em receitas adicionais significativas.

AGRADECIMENTOS

Ao CNPq pelas Bolsas de Produtividade em Desenvolvimento Tecnológico e Extensão Inovadora – DT e de Iniciação Científica – PIBIC.

REFERÊNCIAS

- AE. Air Europa. A fascinante rota do café do Panamá. Bilete 996 O Blog da Air Europa. 16/09/2019 Disponível em: <https://billete996.aireuropa.com/pt-pt/a-fascinante-rota-do-cafe-do-panama/#:~:text=A%20oeste%20do%20Panam%C3%A1%20encontra,pelo%20Parque%20Nacional%20Volc%C3%A1n%20Bar%C3%BA>. Acesso em: 27/10/2021.
- ANACAFÉ. Asociacion Nacional Del Café. Disponível em: Ruta Ecológica del Café Atitlán: café y turismo para el desarrollo integral de los productores. Guatemala, 30/11/2018. <https://www.anacafe.org/noticias/ruta-ecologica/#:~:text=La%20Ruta%20Ecol%C3%B3gica%20del%20Caf%C3%A9%20de%20Atitl%C3%A1n%20se%20desarroll%C3%B3%20a,de%20Atitl%C3%A1n%20y%20su%20entorno>. Acesso em 27/10/2021.
- BECATTINI, Natália. O projeto que transformou os campos de ópio em fazendas orgânicas na Tailândia. 25/10/2018. Disponível em: <https://www.360meridianos.com/especial/projeto-opio-fazendas-organicas->

OS CASOS DE JERIQUARA/SP E IBIRACI/MG | Diniz Faleiros | FACEF Pesquisa - Desenvolvimento e Gestão (unifacef.com.br) Acesso em: 22 abr. 2021

INREGRAZ. Montanhas Capixabas e Agroturismo. Disponível em: <https://www.integraz.com.br/pt-br/post/montanhas-capixabas-e-agroturismo/> Acesso em: 27/10/2021

FIELD, Andy Descobrimo a estatística usando o SPSS. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FNQ. FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Modelo de Excelência da Gestão (MEG). ed. 21, 2016. 100 p.

GAVLAK, Edenilso. Os melhores países para uma viagem cafeinada. 21/02/2019. Disponível em: <https://cafeinacao.com.br/os-melhores-paises-para-uma-viagem-cafeinada/> Acesso em: 27/10/2021.

HAIR JÚNIOR, Joseph F; BLACK, William C.; BABIN, Barry J.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L. **Análise multivariada de dados**. Tradução. Adonai Schlup Sant'Anna. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

MONTANHAS CAPIXABAS. Disponível em: RURALTURES: agroturismo, cultura e gastronomia do Espírito Santo em um só lugar. 25/11/2021. Disponível em: <https://www.montanhascapixabas.com.br/ruraltures-agroturismo-cultura-e-gastronomia-do-espírito-santo-em-um-só-lugar/> Acesso em: 06/03/2022.

NEVES, Betina. Circuito completo para conhecer o melhor do café colombiano. 14/04/2021. Disponível em: <https://viagemeturismo.abril.com.br/mundo/circuito-completo-para-conhecer-o-melhor-do-cafe-colombiano> Acesso em: 27/10/2021.

PEREIRA, Lucimari A.; BENETTI, Antônio C.; OZELAME, Angela M. C.; NÓBREGA, Wilker R. M. Planejamento do turismo através de políticas públicas: Análise SWOT dos planos de marketing de turismo no Brasil. **Revista de Turismo Contemporâneo**. V.6, n.1, p. 90-110, 2018.

PORTER, Michael E. Competição – on competition: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 515 p.

PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PREFEITURA de Venda Nova do Imigrante. Agroturismo. Descubra Venda Nova, 2018. Disponível em: <http://descubravendanova.es.gov.br/agroturismo/#:~:text=Venda%20Nova%20do%20Imigrante%20%C3%A9,algumas%20atividades%20praticadas%20nas%20propriedades.> Acesso em: 27/10/2021.

RIGONATTO, Marcelo. "Coeficiente de variação"; **Brasil Escola**. 2021 Disponível em: Coeficiente de variação - Brasil Escola (uol.com.br) Acesso em: 25 abr. 2021.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas. Retrato do Turismo rural no Brasil com foco nos pequenos negócios. 2013. 56 p