

ACÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS NA IMPLANTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA INDICAÇÃO GEOGRÁFICA DO CAFÉ EM MINAS GERAIS

Daniel Resende Dutra¹
Rosa Teresa Moreira Machado²
Cleber Carvalho Castro³

RESUMO: A indicação geográfica (IG) de produtos agroalimentares é um tema recente na realidade do agronegócio brasileiro e visto como uma alternativa de desenvolvimento sócio-econômico do meio agrário. O objetivo geral desta pesquisa foi analisar as divergências e as convergências entre as ações e as iniciativas dos setores público e privado na implantação e no desenvolvimento da IG do café, no estado de Minas Gerais (MG), sob os pontos de vista da ação estatal e do engajamento da comunidade local. A fundamentação teórica trouxe elementos para uma análise multidimensional, abordando conceitos de vertente social e econômica das IGs. Pelo estudo, constatou-se que desde 1996 até os dias atuais, o governo de MG tem implementado políticas públicas de incentivo à cadeia produtiva do café sem, contudo, se preocupar com a continuidade ou complementaridade de ações, prejudicando estratégias de implementação das IGs no longo prazo. Paralelamente às ações do governo de MG, associações de cafeicultores empreendiam ações para obter o reconhecimento de IGs em regiões menores que as demarcadas no âmbito do Certicafé. As ações privadas foram essenciais no desenvolvimento das IGs do café em MG e consolidaram-se, independentemente do apoio do poder público.

Palavras-chave: indicação geográfica, café, agronegócio.

PUBLIC AND PRIVATE ACTIONS IN THE IMPLANTATION AND DEVELOPMENT OF THE GI OF COFFEE IN MINAS GERAIS STATE

ABSTRACT: The geographical indication (GI) of agro-food products is a recent theme in the reality of the Brazilian agribusiness, presenting itself as a social and economical development alternative. The general objective of this research was to analyze the divergences and convergences between the actions and initiatives of the public and private sectors, in the implantation and development of the GI of coffee in the state of Minas Gerais (MG) under two points of view: the state action and the engagement of the local community. The theoretical foundation brought elements for an multidimensional analysis, approaching concepts in the social and economical realm of the GIs. The principal results found were that since 1996 until the present day, the government of MG has been implementing public policies of incentives for the coffee production chain which did not have a continuity or complementarity of their actions, harming the IGs implantation programs which demanded a long term implementation strategy. Parallel to government action from MG, coffee grower associations undertook action to obtain the recognition of GIs in smaller areas than those delineated under the scope of Certicafé. These private actions were essential to the

¹ Mestre em Administração pela Universidade Federal de Lavras - PPGA-UFLA. Analista em Planejamento do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). E-mail: danielrdutra@gmail.com

² Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo. Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Lavras - PPGA/UFLA. E-mail: rosaflor@ufla.br

³ Doutor em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Lavras - PPGA/UFLA. Pesquisador do Grupo de Gestão Estratégica e Inovação. E-mail: clebercastro@ufla.br

development of MG coffee GIs and consolidated themselves independently government support.

Key-words: geographical indication, coffee, agribusiness.

JEL: Q13, R53, R58

INTRODUÇÃO

As Indicações Geográficas (IG) surgem como uma alternativa de desenvolvimento econômico e até mesmo social que muitos países têm adotado, dentro de uma perspectiva que valoriza a propriedade intelectual coletiva. A Indicação Geográfica pode ser encarada como uma alternativa para promover o desenvolvimento rural em áreas relacionadas a produtos agrários, especialmente em áreas marginalizadas e com desenvolvimento econômico social atrasado (BARHAM, 2003). Os produtos com IG reconhecida possuem, a rigor, um valor maior que os similares devido aos atributos específicos de origem e qualidade que carregam.

Apesar de antiga, a IG é o termo de propriedade intelectual menos utilizado nos dias atuais, se comparado com as marcas, patentes e cultivares (GURGEL, 2005). No Brasil, as IGs despertaram, a partir dos anos 1990, atenção das políticas públicas nacionais e estaduais, uma vez que o mercado de produtos agroalimentares diferenciados tem crescido e se tornado cada vez mais atraente. No mundo e, principalmente, na Europa, onde são bem mais conhecidas, existem inúmeros exemplos de IGs, tais como os vinhos da região de Champagne e Bordeaux (França), relógios (Suíça) e queijo parmesão (Itália).

O termo Indicação Geográfica foi sendo forjado e se tornando conhecido no decorrer da história, quando produtores, comerciantes e consumidores passaram a associar a qualidade de produtos ao local onde eram produzidos. Em termos conceituais, pode-se dizer que IG é o gênero cujas espécies são a indicação de procedência e a denominação de origem. Esta última é mais complexa e abrange mais requisitos para ser concedida que aquela.

O tema desta pesquisa se apóia na constatação de que existem dois pilares básicos para o estabelecimento da IG de um produto. Primeiro, uma ação estatal para ordenamento do território e, segundo, uma interação da comunidade estabelecida em um território (CHADDAD, 1996; SOUZA, 2006). A relação entre estes influencia intensamente o sucesso da implantação de desenvolvimento de uma IG. O que se tem visto no Brasil é que são tímidas, e por vezes equivocadas, as ações estatais de incentivo e delimitação de regiões que produzem produtos com especificidades relacionadas ao meio geográfico.

Desse modo, levando-se em consideração que a Indicação Geográfica do café, no Brasil e em Minas Gerais, é assunto ainda em desenvolvimento, definiu-se o seguinte problema de pesquisa: *como se deu a atuação de entes públicos na implantação de políticas voltadas para a implantação e desenvolvimento da valorização da origem de café em Minas Gerais e em quais pontos estas ações públicas convergiram ou divergiram das ações da iniciativa privada para fortalecer a identidade e reputação do território onde são produzidos e o conceito fundamental do que é Indicação Geográfica do café?*

Esta pesquisa foi realizada com o objetivo principal de analisar as divergências e convergências entre as ações e iniciativas dos setores público e privado na implantação e no desenvolvimento da Indicação Geográfica do café em Minas Gerais, sob dois pontos de vista: da ação estatal, que delimita formalmente o território certificado e protege a propriedade intelectual do produto e do engajamento da comunidade local, que se une em torno de um ideal de valorização do território e de suas raízes culturais, sociais e condições edafoclimáticas. Os objetivos específicos foram: (a) descrever e analisar o histórico das

políticas públicas do Estado de Minas Gerais que regulamentam e incentivam a certificação do café em Minas Gerais, principalmente as relativas à valorização de sua origem e (b) descrever as divergências e convergências das ações das associações de cafeicultores com o governo federal e estadual, em prol do fortalecimento da IG do café.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 DIMENSÕES DE ANÁLISE DA INDICAÇÃO GEOGRÁFICA

As IGs não podem ser analisadas sob um único prisma ou dentro de uma área de conhecimento específica. Os construtos teóricos de algumas das teorias utilizadas guardam entre si relações que, em conjunto, são capazes de possibilitar um entendimento mais completo da realidade que cerca a valorização de um produto e sua origem geográfica. Larson (2007, p. vii) corrobora com esta abordagem multifacetada do tema IG ao mencionar que “a estrutura de análise das Indicações Geográficas inclui o território e sua biodiversidade, o conhecimento e prática de um grupo de pessoas que cria o produto da IG e a governança necessária para protegê-la.” Assim, o objetivo desta seção é apresentar as IGs em uma análise multidimensional que articula conceitos de capital social e economia dos custos de transação.

2.1.1 Dimensão social

O debate acerca do papel das instituições públicas na indução da mudança social indica o esgotamento dos dois eixos paradigmáticos principais da intervenção pública: o neoliberalismo e o desenvolvimentismo clássico (quando o Estado era visto como a força impulsionadora de todo o desenvolvimento). Uma nova vertente de pensamento relacionada ao papel do Estado no desenvolvimento econômico sugere se considerar as sociedades como detentoras de um “capital social” latente ou manifesto, que deve ser entendido como um diferencial na busca da eficiência na implementação de políticas públicas (ANDREWS e KOUZMIN, 1998). O fundamento desta vertente é a idéia de se ampliar o foco das políticas públicas, reconhecendo-se que o Estado tem um papel fundamental no desenvolvimento ao estabelecer conexões com estruturas sociais existentes.

A genealogia do conceito de capital social apresenta uma diversidade de fontes onde o termo foi cunhado, em que se podem destacar os trabalhos de Putnam, Durston, Bourdieu, Evans, Fox, Bebbington, Granovetter e Robinson (AMÂNCIO, 2006). Evans (1997) desenvolveu o tema dentro de uma visão ampliada, inserindo o Estado como componente na dinâmica da construção desse capital. Assim, o Estado burocrático é considerado uma parte importante na relação com a sociedade civil para viabilizar o desenvolvimento do capital social. Evans (1997) sustenta o conceito da “abordagem da autonomia inserida”, que prega que somente a combinação da inserção com a coesão é capaz de fornecer bens públicos. Esta abordagem do capital social por Evans será a desenvolvida neste tópico por tratar da relação entre em o Estado e a sociedade, partes que se complementam no âmbito de uma IG.

O foco principal do trabalho de Evans (1997, p.189) é a análise dessa relação sinérgica entre Estado e sociedade, que ele define como o “conjunto de relações público-privadas construídas em torno da integração de complementaridade e *embeddedness*”. O autor argumenta que o Estado ativo e as comunidades mobilizadas podem unir esforços para promover o desenvolvimento. A sinergia entre Estado e sociedade é mais facilmente atingível em países com estruturas sociais igualitárias e cujos governos apresentam burocracias robustas, estruturadas e coerentes. Entretanto, mesmos em Estados que não possuem essas

características, essa sinergia pode ser construída por meio do esforço dos atores envolvidos e, principalmente, da disposição e competência do poder público. O conceito de sinergia entre Estado e sociedade pode ser visto sob duas perspectivas distintas (Evans, 1997):

a) complementaridade – “a complementaridade é o modo convencional de relações mutuamente auxiliares entre atores públicos e privados” (Evans, 1997, p. 179). O sentido é o de juntar esforços para realizar determinada tarefa, quando os atores privados são mais eficientes para realizá-la do que o setor público. Para Amâncio (2006), a noção de complementaridade traz embutida uma relação de bens e serviços como resultado desejado da cooperação entre o público e o privado;

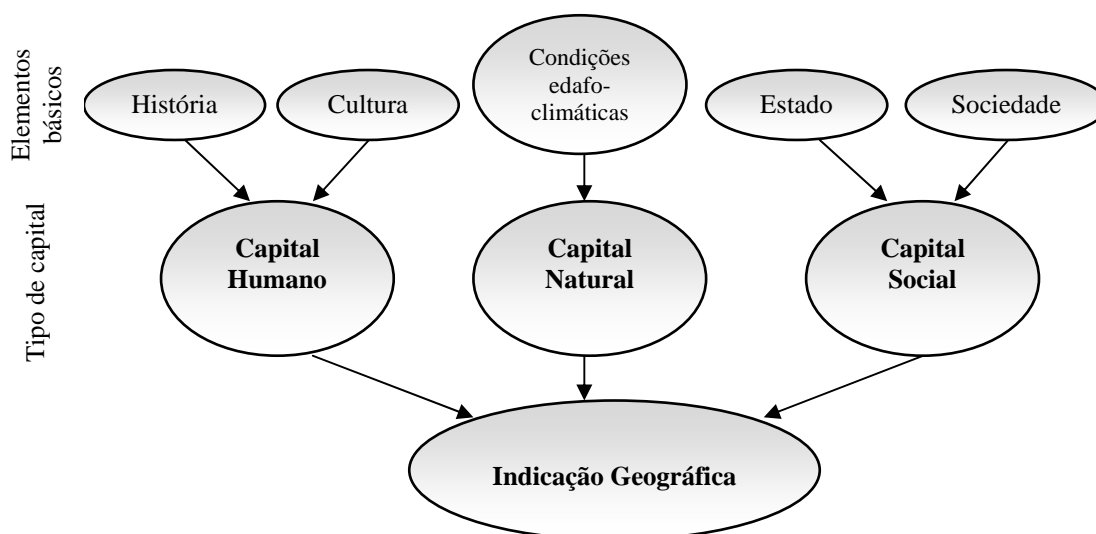
b) enraizamento (*embeddedness*) – uma idéia mais recente do que a anteriormente citada trata dos laços que ligam cidadãos e poder público. Evans (1997) sugere que o imbricamento entre Estado e sociedade deve ultrapassar as fronteiras do público e privado, para que se alcance o sucesso em intervenções públicas para fomentar o desenvolvimento. É uma relação sinérgica mais complexa, pois pressupõe um grau de interação Estado-sociedade mais intensa e periódica, de onde afloram lealdade e normas que suportam estas relações.

Apesar de distintos, os termos não são mutuamente excludentes ou mesmo contraditórios, mas complementares. Na verdade, a complementaridade pode ser considerada a base do *embeddedness* na formação do capital social na sociedade civil (EVANS, 1997). A relação entre complementaridade e *embeddedness* tem a ver com a densidade das relações do dia-a-dia entre Estado e sociedade civil, sendo aquela menos densa que esta; portanto, não há privilégio de uma sobre a outra. Evans (1997) ressalta que a maioria dos casos de sinergia envolve combinações de complementaridade e *embeddedness*.

Assim, a melhor forma de entender a construção da sinergia nas relações entre Estado e sociedade seria por meio da integração dos conceitos de complementaridade e *embeddedness*, mesmo que haja casos nos quais a sinergia pode ser criada com base somente na complementaridade ou, mesmo, em casos mais raros, no *embeddedness*. A complementaridade vai muito além da idéia do Estado provendo os cidadãos de bens e serviços, deixando que façam o resto. Complementaridade sugere uma interação realizada no dia-a-dia entre agentes públicos e comunidades. Evans (1997) cita como exemplos de complementaridade programas de irrigação, extensão rural e um programa de saúde preventiva realizado pelo governo do Ceará. *Embeddedness* é um conceito mais complexo, que traz implicações na análise da sinergia. Para Evans (1997, p. 182), “infelizmente, para uma análise simplista, *embeddedness* aparece, assim como a complementaridade, simplesmente como uma característica comum de sinergia.”

Evans (1997) também ressalta a importância do contexto na criação da sinergia Estado-sociedade. A discussão básica se assenta na seguinte questão: qual a origem das relações sinérgicas: dádiva ou construtabilidade? O autor sustenta que a origem da sinergia é uma “dádiva” quando ela é o “produto que depende de uma existência prévia de padrões culturais e sociais historicamente construídos em culturas particulares e sociedades” (EVANS, 1997, p. 189). Esta realidade dependerá de circunstâncias específicas que limitam a possibilidade de sua ocorrência. A construtabilidade é mais otimista. Se existe a possibilidade de construção da sinergia por meio de empreendedorismo e inovação institucionais, então, ela deve ser explorada. Não há necessidade de circunstâncias prévias; há a necessidade da capacidade de empreender. A discussão sobre capital social e a relação Estado-sociedade é interessante para entender o papel do Estado, ao fomentar as IGs. O capital social é um ativo importante que deve ser valorizado pelas políticas públicas de valorização da origem de produtos agrários, conjugado com os capitais natural e humano (Figura 1).

Figura 1 - Tipos de capitais envolvidos na implementação de uma indicação geográfica



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Evans (1997), Abramovay (2000) e Barham (2003)

O capital social proporciona uma base importante para o desenvolvimento regional rural, assim como são importantes o capital natural e o capital humano. O sucesso das políticas públicas de incentivo desse desenvolvimento depende não apenas de crédito, terra, trabalho, acesso a novos mercados e processos tecnológicos, mas também das redes baseadas em cooperação e confiança e da organização social enquanto elementos cruciais para o desenvolvimento rural. Para Amâncio (2006, p. 33), “a relação dialética entre Estado e Sociedade Civil contribui para a criação de cooperação e confiança onde estes valores ainda não existem e também de fortalecer eles onde já temos estes valores estabelecidos.” A aplicação sistemática e persistente de um conjunto de ações dessa natureza, representa passo decisivo para desenvolver as potencialidades da aglomeração regional, especialmente quanto às condições intrinsecamente vinculados ao meio geográfico, como é o caso da IGs.

2.1.2 Dimensão econômica

Williamson (1985; 1991; 1993) desenvolveu o arcabouço teórico do que chamamos de economia dos custos de transação (ECT), muito utilizada em estudos empíricos (FARINA, AZEVEDO e SAES, 1997; MACHADO, 2000).

O foco de análise da ECT é microanalítica, a partir do estudo das características da transação, definida por Williamson (1993) como sendo a transformação de um bem ao longo de interfaces tecnologicamente separáveis. Williamson procurou traçar as dimensões dessas transações, utilizando elementos objetivos e observáveis para ajudar a identificar se uma transação pode se dar a um custo maior ou menor. Arbage (2004), ao fazer uma sistematização da ECT, identificou três grupos de elementos teóricos:

a) elementos de natureza conductista ou comportamental: a ECT parte de dois pressupostos fundamentais de natureza comportamental: (1) que os indivíduos são incapazes de tomar decisões ótimas, pois têm dificuldade de lidar com a complexidade de todas as variáveis apresentadas pelo ambiente. Em vez disso, tomam decisões apenas satisfatórias, o que se convencionou chamar de **racionalidade limitada** (MARCH, SIMON e WAHRLICH, 1970). O conceito de racionalidade limitada aplicado à ECT é baseado no trabalho de Herbert Simon e é um dos pontos que mais afastam a ECT da ortodoxia econômica; (2) **oportunismo** – Williamson (1993) sustenta que o oportunismo é a busca pelo interesse próprio com dolo e

faz parte da natureza humana. Assim, os atores, em uma rede de relacionamentos, podem agir na busca de seu próprio interesse, em atitudes oportunistas contra os demais integrantes da rede;

b) elementos relacionados com a transação em si: (1) **frequência** – quanto maior é a frequência das transações, menor serão os custos de transação e mais rapidamente serão amortizados os investimentos realizados. A frequência das transações possibilita a construção de uma reputação em torno de uma marca (FARINA, AZEVEDO e SAES, 1997); (2) **especificidade de ativos** – a especificidade de um ativo transacionado é inversamente proporcional à possibilidade de utilização alternativa do mesmo. O aumento da especificidade de ativos é proporcional ao aumento dos riscos e de problemas de adaptação, ocasionando maiores custos de transação. Há muitos tipos de especificidade de ativos: humana, locacional, física e ativos dedicados, marca e temporal. As Indicações Geográficas são exemplo de especificidade locacional (CHADDAD, 1996). A especificidade de ativos é o elemento de maior relevância para caracterizar uma transação segundo a ECT (WILLIAMSON, 1985).

c) elemento de natureza adaptativa – incerteza – refere-se ao desconhecimento de variáveis que podem influenciar o custo de transação, tais como o ambiente institucional e o padrão comportamental dos agentes (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Williamson (1991), ao definir com maior precisão os atributos das transações, também identifica os tipos de trocas que são mais bem conduzidos em uma firma e quais são pelo mercado. Assim, dentro do arcabouço teórico da ECT, Williamson (1985, 1991, 1993) estabelece o que é chamado de estruturas de governança: o mecanismo por meio do qual a firma gerencia uma transação econômica (BARNEY, 1999). As estruturas de governança têm como objetivo principal e precípua a redução dos custos de transação, isto é, a melhor estrutura será aquela que menores custos de transação gerará ao empresário (FARINA, AZEVEDO e SAES, 1997). Estas estruturas de governança se classificam em: de mercado, hierárquica e híbrida.

O aporte teórico da ECT traz conceitos que são úteis para a análise e a discussão da realidade das Indicações Geográficas. Assim, o processo de reconhecimento de uma IG é um típico caso de custo de transação *ex-ante*, pois se tratam de custos relacionados com o desenho de uma série de contratos entre cafeicultores, associação de cafeicultores e o Estado que, em última instância, legitima o processo, em termos jurídicos. Já a proteção da IG é um custo de transação *ex-post* para combater ações oportunistas de uso indevido da marca coletiva, bem como ajustar os mecanismos de controle impostos aos produtores associados (CHADDAD, 1996).

Além disso, o processo de valorização da origem por meio de criação de IGs é um meio de diminuir a assimetria de informações entre os agentes que formam a cadeia produtiva, sendo a associação de produtores rurais o elo fundamental para prover os elos à jusante das informações de qualidade do produto com IG reconhecida. Embora o sistema deva ser perfeitamente rastreável, de forma a minimizar a assimetria de informação, esta não pode ser excluída do processo, o que causa a possibilidade de ações oportunistas (MEDAETS, 2005).

A assimetria de informação ao longo dos elos de uma cadeia na qual predominam transações com *commodities* diminui as vantagens competitivas do produto diferenciado. É uma clássica falha de mercado e os intermediários que, geralmente, possuem melhor informação acabam internalizando os ganhos decorrentes de qualidade (ZYLBERSZTAJN e FARINA, 1998). A padronização e a certificação de origem podem servir como instrumentos de coordenação e melhoria do desempenho das cadeias produtivas (MEDAETS, 2005). A confiança entre os elos da cadeia é imprescindível. As trocas comerciais são facilitadas devido ao aumento da confiança dos elos da cadeia na marca coletiva e nos agentes públicos e privados que sustentam o processo, reduzindo custos de transação, ou seja, os custos de

informação acerca da qualidade do bem em consideração (BARRA, OLIVEIRA e MACHADO, 2006).

Na ausência de especificidades de ativo, o mercado *spot* é a estrutura de governança mais eficiente para viabilizar as transações ao longo do SAG do café *commodity*. Neste caso, o preço de mercado é o balizador das principais transações observadas. No entanto, quando o café transacionado é diferenciado por meio de Indicação Geográfica, é preciso sustentar a especificidade de ativos. Os cafeicultores, situados a montante da cadeia precisam garantir tais especificidades por meio de coordenação entre os agentes do SAG e com mecanismos de controle (ZYLBERSZTAJN e FARINA, 1998; SAES, NASSAR e NUNES, 1999). Neste caso, as estruturas de governança híbridas baseadas na coordenação vertical de seus agentes e balizadas por contratos são mais adequadas, devido à alta especificidade (locacional) do ativo transacionado (FARINA, AZEVEDO e SAES, 1997).

O aumento da especificidade dos ativos causa uma maior possibilidade da atuação de “caronas”, em função da externalidade positiva criada. Os caronas atuam por meio de ações oportunísticas, sendo um típico custo de transação relacionado às indicações geográficas (CHADDAD, 1996). “Os produtores podem se defrontar com o problema do *moral hazard*, que é uma forma ex-post de oportunismo” (SAES, NASSAR e NUNES, 1999, p. 222).

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa é do tipo descritivo. A pesquisa descritiva permite que se obtenha um melhor entendimento do comportamento de diversos fatores e elementos que influenciam determinado fenômeno e expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, podendo também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza (OLIVEIRA, 2004; VERGARA, 2006).

Neste trabalho, foram escolhidas como objeto de estudo as regiões do Café do Cerrado e dos Cafés da Serra da Mantiqueira. As associações que representam tais regiões são o Conselho das Associações dos Cafeicultores do Cerrado (CACCECER) e a Associação dos Produtores de Café da Mantiqueira (APROCAM) respectivamente.

A escolha destas duas regiões foi baseada, principalmente, no tempo de fundação das associações de cafeicultores que as representam, isto é, seu pioneirismo na organização de cafeicultores em torno da valorização do território e da valorização da origem do café. O CACCECER foi fundado em 1992 e a APROCAM em 1997, ou seja, ambas existiam desde os primeiros movimentos do setor público para incentivar a valorização da origem do café mineiro, cujo marco regulatório inicial foi a Portaria do IMA número 165 (IMA, 1995).

Nesse contexto, o método de pesquisa que melhor se enquadra para alcançar os objetivos propostos e operacionalizar este estudo é o de estudo de caso, definido por Yin (2001, p. 32), quanto ao escopo, como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

As técnicas de coleta de dados utilizadas foram a entrevista com roteiro semi-estruturado e a pesquisa documental. As entrevistas foram realizadas com gestores das associações de cafeicultores e entidades públicas. Os entrevistados foram identificados como Gestor Privado 1, 2, 3 e 4 e Gestor Público 1, 2, 3, 4. Esta codificação foi adotada para preservar a identidade dos mesmos, conforme recomenda a ética de pesquisa em ciências sociais aplicadas.

As entidades públicas envolvidas foram escolhidas tendo como base a legislação sobre IG existente, buscando selecionar aquelas citadas como responsáveis por alguma etapa na implantação e desenvolvimento dos programas de governo que versaram sobre a

valorização da origem do café. Nas associações de cafeicultores, os entrevistados foram aqueles que estão ou estavam diretamente envolvidos na gestão da associação, que viveram ou conhecem o histórico da entidade. Assim, o tempo de envolvimento com a gestão da associação foi uma característica primordial na escolha dos entrevistados. Assim, os entrevistados tinham uma noção do histórico da associação e uma visão do seu planejamento estratégico para ações futuras (Quadro 1).

Quadro 1 - Descrição das entrevistas realizadas nesta pesquisa

Entidade	Esfera	Quantidade
APROCAM	Privada	2
CACER	Privada	2
Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária e Abastecimento – SEAPA	Pública	1
Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais - EMATER	Pública	1
Instituto Mineiro de Agropecuária – IMA	Pública	2

A coleta de dados também envolveu documentos das associações e, principalmente, leis e documentos que descrevem as políticas públicas referentes à IG em âmbito estadual e federal. Para Godoy (1995), a pesquisa documental representa uma técnica de coleta de dados que pode, em muito, contribuir com a pesquisa qualitativa, apesar de não se revestir de todos os aspectos básicos que identificam os trabalhos dessa natureza.

Quadro 2 – Resumo da metodologia utilizada

Classificação quanto ao tipo de pesquisa	Classificação quanto à natureza da pesquisa	Classificação quanto à escolha do objeto de estudo	Classificação quanto à técnica de coleta de dados	Classificação quanto à técnica de análise de dados
Descritiva	Qualitativa	Estudo de caso	Entrevista semi-estruturada, pesquisa documental	Análise de conteúdo

Fonte: Resultados da Pesquisa.

A técnica de análise dos dados utilizada foi a análise de conteúdo (BARDIN, 2002). Enquanto referência desse método de pesquisa, Laurence Bardin conceitua análise de conteúdo como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN, 2002, p. 34). No Quadro 2 é apresentado um resumo da metodologia utilizada nesta pesquisa, de acordo com o que foi mencionado.

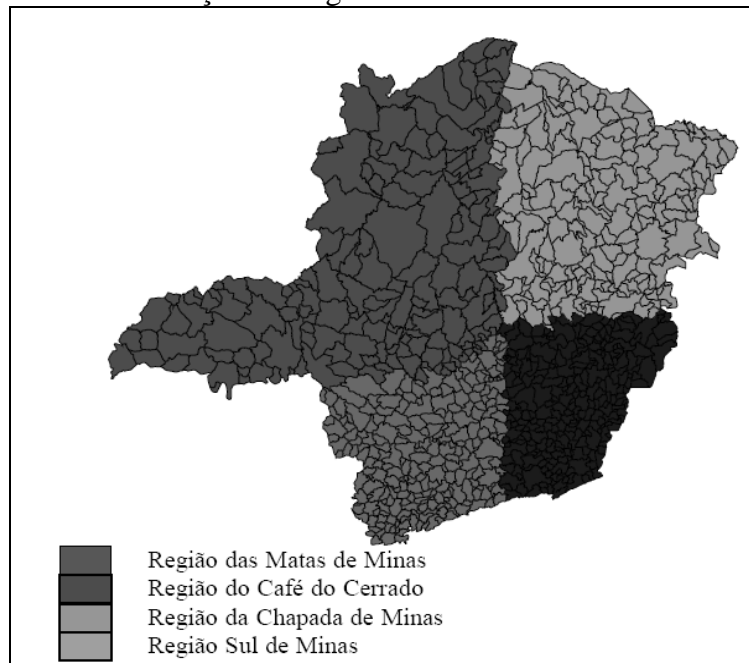
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 POLÍTICAS PÚBLICAS DE INCENTIVO À INDICAÇÃO GEOGRÁFICA DO CAFÉ EM MINAS GERAIS

O Certicafé é o programa do governo de Minas Gerais de incentivo à origem do café. Em meados da década de 1990, após a desregulamentação do setor do café, agentes públicos e privados envolvidos com a cafeicultura mineira se movimentavam na busca por alternativas para incentivar o setor. Nesse panorama surgiu o Programa Mineiro de Incentivo à Certificação de Origem do Café, ou Certicafé, programa do governo de Minas Gerais para a valorização da origem do café produzido no estado, instituído por meio da Portaria IMA

165/1995 e do Decreto 38.559/1996, com a delimitação de quatro regiões conforme demonstra a Figura 2.

Figura 2 - Regiões delimitadas em Minas Gerais pelo governo de Minas Gerais, relativas ao programa de certificação de origem do café Certificafé



Fonte: IMA - Instituto Mineiro de Agropecuária (2000) e Minas Gerais (1996)

Em dezembro de 1996, pelo Decreto 38.559, o governo de Minas Gerais criou oficialmente o Certificafé (MINAS GERAIS, 1996). Sua administração ficou a cargo de um conselho formado por representantes das diversas secretarias de estado, de órgãos da administração indireta do governo (Emater, IMA, Epamig) e da iniciativa privada (cooperativas e federações) e cafeicultores das regiões delimitadas (Figura 2).

O programa Certificafé foi criado no final de 1996 e começou a criar corpo em 1997. Primeiro, fomos preparando os conselhos, formatando as ideias do programa de certificação, criando padrões, regras e assim foi até o ano 2000. (Gestor Público 2)

A forma como o governo de Minas Gerais instituiu o Certificafé apresenta alguns equívocos e ambigüidades. Em primeiro lugar, as regiões delimitadas são demasiadamente extensas e podem apresentar condições de clima e solos muito diferentes, dificultando uma relação entre a qualidade do produto e sua origem. A diversidade das áreas delimitadas destoa com o sentido de uma política voltada para a comunidade de um território e seus laços culturais e históricos. A grande diversidade de estruturas de produção nas regiões torna muito complexa a homogeneização das condições de produção.

Tem que ter padrão de produção. Não adianta você fazer uma área deste tamanho (Figura 2) com padrões de produção diferenciados. Por isso que aceitamos este tipo de delimitação (Figura 3), pois cada região tem um padrão de produção. As características de clima e relevo fazem com que o produtor tenha um padrão tecnológico diferente para conduzir o café dele. (Gestor Público 2)

Em segundo lugar, o programa foi implantado “de cima para baixo”, sem levar em consideração a necessidade de uma articulação com a sociedade local e suas representações (associações, cooperativas). Quando o Decreto 38.559/1996 estipulou a participação da

sociedade civil no comitê executivo do Certificafé (MINAS GERAIS, 1996), as regiões já haviam sido delimitadas pela Portaria IMA 165/1995. Esse modelo de delimitação gerou embates e divisões, mesmo dentro das áreas, devido à existência de objetivos diferentes entre as associações representativas dos cafeicultores:

O Estado queria criar cafés típicos de cada região e acabou gerando conflito de interesses, até conflito econômico. Foi um problema! Cada região tinha um foco diferente: (a) o do Cerrado era trabalhar cafés especiais, (b) da Zona da Mata era sair daquela tarja de café conilon, de baixa qualidade, para de melhor qualidade, bebida mole, (c) o Sul de Minas ainda trabalhando no sistema de blends, no café tipo 6 (bebida dura), sem querer mudar este enraizamento que ela tinha, pois diziam que o exportador queria era isto, não adianta tentar fazer diferente (d) No caso de Capelinha, 80% dos produtores tem origem do Sul de Minas, então, todo o comportamento de Capelinha era direcionado com o do Sul de Minas. Na verdade, todo o café de Capelinha era levado para o Sul de Minas para fazer blends de cafés do Sul de Minas. (Gestor Público 2)

Fica evidente que o Certificafé não foi elaborado dentro dos princípios e fundamentos da IGs. A lógica por trás da valorização de um território requer um longo envolvimento da comunidade, no qual a certificação do produto seria o último, não o primeiro passo. O processo inicia com uma mobilização da comunidade em torno do ideal da valorização do território, suas especificidades de clima e solo, o que fundamenta o reconhecimento oficial da IG, para, enfim, elaborar padrões de qualidade e processo de certificação de origem e qualidade. Além disso, ao IMA foram atribuídas as funções de emitir e controlar o uso do certificado. Assim, vê-se que a legislação estadual se preocupou com duas instituições jurídicas distintas: o registro de marca e a certificação de especificação de qualidade. Nenhum deles, no entanto, pode ser comparado ao reconhecimento de uma indicação geográfica.

Tendo em vista que as ações estatais não permitiram o desenvolvimento das IGs do café em Minas Gerais, os cafeicultores de regiões de Minas Gerais se articularam em associações de cafeicultores para empreender ações para valorizar a origem de seu café. Houve então uma demanda destas associações para que o estado demarcasse⁴ microrregiões de café. As microrregiões foram demarcadas pelas Portarias IMA 535/2002 (região do Alto Paraíso e região das Terras Altas), 773/2006 (Café das Montanhas de Araponga) e 805/2006 (Cafés da Serra da Mantiqueira), conforme aponta a Figura 3. O Café do Cerrado foi o primeiro a fundamentar sua delimitação perante o INPI com a Portaria 165/1995.

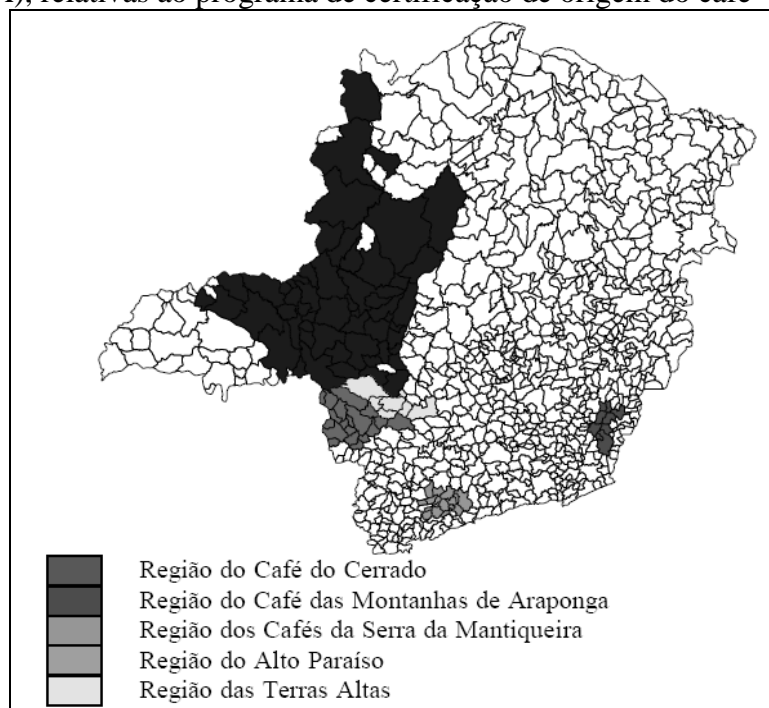
As regiões demarcadas pelas portarias do IMA foram exatamente o resultado desta dispersão e da discordância com estas questões de origem demarcadas pelo Estado, através do Decreto 38.559. (Gestor Público 2)

As áreas delimitadas pelas Portarias do IMA 535/2002, 773/2006 e 805/2006 são coordenadas por associações de cafeicultores que funcionam como um elo capaz de aumentar a confiabilidade na cadeia produtiva do café (BARRA, OLIVEIRA e MACHADO, 2006) e interagir com as entidades públicas no processo de reconhecimento das IGs. As associações são: a Caccer, no Cerrado; a Aprocam, na região da Mantiqueira; a APCEA⁵, na região de Araponga e a Cooparaiso, nas duas regiões do Sudoeste Mineiro.

⁴ A demarcação por órgão estatal é um dos documentos exigidos pelo INPI para o reconhecimento das IGs.

⁵ Associação dos Produtores de Cafés Especiais de Araponga-MG

Figura 3 - Regiões delimitadas em Minas Gerais pelo Instituto Mineiro de Agropecuária (IMA), relativas ao programa de certificação de origem do café



Fonte: IMA - Instituto Mineiro de Agropecuária (2002; 2006b; 2006a), Cacer (2008).

Ao mesmo tempo em que as associações de cafeicultores se articulavam e desenvolviam seus projetos de valorização de origem do café, o Certicafé dava sinais de declínio de suas atividades de certificação da origem do café a partir do ano de 2000.

A partir de 2000, o Certicafé deu uma estagnada: não havia mais um trabalho compartilhado e coordenado entre IMA, Emater, Epamig e as cooperativas. O IMA começou a trabalhar isoladamente, procurando alguns nichos de cafeicultores que se interessavam em certificar, principalmente certificações especiais, tipo: café orgânico, café SAT, café sem agrotóxico (...) o foco comum que tinha no programa Certicafé foi dispersando, o pessoal foi encontrando outros caminhos, como trabalhar com cafés especiais. (Gestor Público 2)

Em 2003, foi aprovado o Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG), com as metas do governo para o quadriênio 2003-2007. Na elaboração do PPAG, entrou em cena uma nova forma de operacionalizar as metas e ações governamentais: foram selecionados 31 projetos para compor o programa Gestão Estratégica dos Recursos e Ações do Estado (Geraes), tendo sido denominados “Projetos Estruturadores”. O programa Agregação de Valor e Diversificação de Café (Agrominas) era um dos projetos estruturadores constantes no PPAG 2003-2007 (MATOS, 2006). A mudança de governo ocasionou a modificação das ferramentas de planejamento e execução das ações do Estado. Este fato, conjugado com a percepção de que o Certicafé não ia bem, motivou mudanças do plano de governo relacionado ao café.

Mudou-se o contexto, antes era só produto (Certicafé). Depois, o Agrominas veio e não era um programa de certificação, era um projeto estruturador do Estado para vários setores inclusive o café. (Gestor Público 2)

O objetivo do Agrominas, conforme consta no PPAG 2003/2007, foi “melhorar a qualidade do café produzido e ampliar a industrialização de café de qualidade, objetivando atender o consumidor interno e externo, melhorando a remuneração de todos os agentes da

cadeia produtiva” (MINAS GERAIS, 2003, p. 58). Mudou-se a linha mestra de ação do Estado com relação à política de valorização do café, antes centrada na questão da origem e, agora, em políticas de melhoria da infra-estrutura da cafeicultura de forma geral. Ao mesmo tempo, tentava-se trabalhar com outras formas de diferenciação do café, uma alternativa à pouco efetiva política de certificação de origem criada pelo governo mineiro:

No Agrominas começou a se pensar a trabalhar somente questões relativas à qualidade. O foco eram os cafés especiais, tratando especificamente algumas especiarias no mercado de café, tais como o café fair trade, orgânico (...) Na época do Agrominas, se pensou: tentamos este foco na origem e qualidade, deu certo com o Cerrado, mas vamos agora trabalhar com outro público (pequenos e médios produtores) e com algumas especiarias no café, procurando descobrir um nicho de mercado como é o fair trade (Poço Fundo) (...) A partir do Agrominas começou a se trabalhar mais o ambiente de agricultura familiar. (Gestor Público 2)

A partir do segundo mandato do governador Aécio Neves, iniciado em 2006, entrou em cena um novo programa estruturador, o Certifica Minas. O Certifica Minas é o projeto estruturador implantado pelo governo de Minas Gerais como parte do PPAG 2008-2011. As experiências dos gestores públicos nos dois programas anteriores foram importantes para a definição dos objetivos e ações do Certifica Minas, apesar de não guardarem entre si uma continuidade das ações implementadas e dos objetivos básicos.

Teve um programa inicial em Minas Gerais (Certicafé) que separava o Estado por área. Pode ser que tenha sido aproveitada alguma coisa disso. O café do Cerrado, por exemplo, está bem evoluído na certificação do produto (...). O Agrominas, que era mais abrangente, era um programa estruturador do governo de Minas Gerais. Depois, com a evolução e importância da certificação não só de café, mas também de carne e outras certificações, o programa Certifica Minas passou a ser um programa estruturador e, dentro do Certifica Minas está o Certifica Minas Café (...). Ele cresceu e passou a ser o programa estruturador. (Gestor Público 4)

O objetivo do programa Certifica Minas é a certificação de propriedades que adotam as boas práticas agrícolas, no intuito de ampliar a inserção competitiva da produção agropecuária mineira nos mercados nacional e internacional, com ênfase na superação das restrições zoofitossanitárias existentes. Trata-se, portanto, de programas de monitoramento e de certificação da qualidade dos produtos agropecuários. A meta é conseguir certificar 1.500 propriedades até 2011 (MINAS GERAIS, 2008):

Uma das grandes propostas do Certifica Minas é o baixo custo para certificação, se comparado aos demais certificados internacionais, como *Utz Kapeh* e *Rain Forest*. Nesse sentido, pode ser considerado um programa de inclusão dos pequenos cafeicultores no mercado de produtos certificados. O único custo para o produtor é a visita dos auditores, que equivale ao valor de uma a duas sacas de café.

O preço que o agricultor vai pagar vai ser menos que uma saca de café e podendo chegar, dependendo do tamanho do grupo, até a R\$ 60,00 (...) Outras certificadoras sai caro para os agricultores (...) a nossa certificação é diferenciada por ser de forma grupal. Os grupos são acompanhados pela Emater e, ao final, o valor da certificação é rateado. Então isso possibilita que todos tenham acesso. (Gestor Público 4)

O mercado do café é típico em relação à quantidade de alternativas de certificação existentes, com escopos e objetivos similares, mas o mesmo foco primário de diferenciação do produto. A iniciativa do governo de Minas Gerais de criar um certificado de protocolo misto no âmbito de uma política pública de acesso ao pequeno produtor no mercado de cafés

certificados pode não ter um resultado esperado, em termos mercadológicos. Do Certificafé ao Certifica Minas se passou mais de uma década, três mandatos, dois governadores, três PPAGs. O que fica evidente com o desenrolar da conjuntura política é uma falta de continuidade das ações públicas em cada mandato. É o que se observa com a mudança de foco das políticas públicas relacionadas à cafeicultura: o Certificafé focou a certificação de origem; o foco do Agrominas foi na melhoria da infra-estrutura da cadeia do café; já o Certifica Minas objetiva a certificação de “boas práticas de produção”.

4.2 AS CONVERGÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS DAS ARTICULAÇÕES ENTRE SOCIEDADE CIVIL ORGANIZADA E O ESTADO, NO DESENVOLVIMENTO DA IGS DO CAFÉ EM MINAS GERAIS

Os setores público e privado têm diferentes opiniões quanto às questões-chave acerca da implantação das IGS do café em Minas Gerais. O Quadro 3 apresenta uma síntese das convergências e divergências das atitudes de gestores públicos e privados em relação à implantação da certificação de origem do café em Minas Gerais.

Quadro 3 - Mapa-resumo das convergências e divergências das opiniões e ações dos setores públicos e privados em relação às IGS do café em Minas Gerais

Categorias de análise	Tópico discursivo evidente	Convergências	Divergências
Visão de longo prazo	<i>Este trabalho não é valorizado porque não tem retorno imediato (...) tem que ter uma visão de longo prazo. (Gestor Privado 2)</i> <i>O Estado mudou o foco(...) Diferente do Cerrado, que persistiu e conseguiu agregar valor ao café, tem um diferencial no preço. Os outros não conseguiram ter esta persistência (Gestor Público 2)</i>		+
Atributos de qualidade e origem do café	<i>Não é só porque o café está localizado na área geográfica delimitada que ele vai levar o selo de certificação. Ele precisa beber bem. (Gestor Privado 2)</i> <i>O café que não atinge o padrão, se só o nome dele é de certa origem, não garante o certificado. (Gestor Público 4)</i>	++	
O exemplo do pioneirismo do Café do Cerrado	<i>O movimento do café do cerrado foi um motivador para gente estar vendo o que está acontecendo lá. Eu mesmo fui várias vezes lá, conheço muito as entidades, o sistema de controle. (Gestor Privado 2)</i> <i>Talvez pelo pioneirismo do Café do Cerrado, foram criadas estas microrregiões. (Gestor Público 4)</i>	++	
Participação do governo federal	<i>O que está acontecendo agora é que o Ministério da Agricultura criou um departamento só para trabalhar indicação geográfica. Então, acho que agora vai consertar tudo que está acontecendo. (Gestor Público 2)</i> <i>Agora sim, este ano (acabou de chegar um e-mail) que o MAPA está criando uma verba para investimento em demarcação de área. (Gestor Privado 2)</i>	++	
O papel das instituições públicas	<i>Então, o governo tem que ajudar, mas os produtores têm que ter interesse (...) então, o Estado não é o gestor de uma indicação geográfica, ele só fomenta e ajuda. (Gestor Público 2)</i> <i>A gente sempre tenta entrar em contato com entidades do estado e do governo federal e não é ouvido. (Gestor Privado 2)</i> <i>Acho que o Estado está certo, pois ajuda no início ao criar as regiões e fomentar os primeiros passos. Se, agora, as associações vão caminhar com “pernas próprias” o Estado tem que sair e ajudar outros que estão querendo, não tem que ficar lá. (Gestor Público 2)</i>		+

Fonte: Resultados da Pesquisa.

Notas: + Fraco, ++ Forte

O que se percebe é que setores públicos e privados divergem em duas questões fundamentais no desenvolvimento das IGs: visão de longo prazo e o papel das instituições públicas. Ambas as divergências levaram as associações de cafeicultores a se articularem e empreender ações para desenvolver suas IGs. O papel do Estado de Minas Gerais ficou restrito ao de meramente formalizar a delimitação das regiões.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As questões de pesquisa que originaram os objetivos foram formuladas a partir das constatações de que: (a) a Indicação Geográfica é uma ferramenta cada vez mais difundida no Brasil como uma alternativa de diferenciação de produtos agroalimentares e (b) o café, que tem grande importância econômica e social para o estado de Minas Gerais, é um produto que possibilita usufruir dessa forma de diferenciação, pois sua qualidade está intimamente ligada às condições edafoclimáticas.

Este trabalho possibilitou concluir que não houve continuidade nas políticas públicas de Minas Gerais que valorizam a origem do café, sendo este um ponto de divergência entre as ações públicas e privadas no contexto do desenvolvimento da IG do café mineiro. O Certicafé tinha uma proposta de valorização da origem do café, mas era baseada apenas na certificação da origem e não no desenvolvimento de uma IG que requer muito mais que um “certificado de origem”. O que fez a diferença para o desenvolvimento das IGs do café em Minas Gerais foi a visão empreendedora dos cafeicultores das regiões do Cerrado e da Serra da Mantiqueira, que perceberam a possibilidade de valorizar o produto devido à sua origem e têm empreendido ações para envolver a comunidade local em um projeto mais consistente que o estatal. A participação do governo federal, embora recente e em desenvolvimento, pode ser uma alternativa para as ações privadas se desenvolverem e ainda incentivar novas ações de reconhecimento de IGs.

A partir do Certicafé, o governo mineiro mudou o foco da estratégia de certificação do café da “origem” para “as boas práticas agrícolas”. O fato é que a certificação de “boas práticas agrícolas” demanda um esforço menor de desenvolvimento por parte da comunidade e já tem um mercado cativo, devido a existência de outros certificados com a mesma abordagem. De fato, a existência de certificados internacionais, com marcas já consolidadas no mercado e reputação reconhecidas (caso do *Utz Kapeh, Rain Forest*) dentro dos padrões de “boas práticas agrícolas e sustentabilidade sócio-econômica” coloca em risco o sucesso do Certifica Minas. Portanto, a mudança de enfoque da política pública de apoio à valorização dos cafés de Minas acaba por gerar novas questões de pesquisa: qual seria a aceitabilidade, de um certificado similar aos já existentes, mas desenvolvido pelo setor público mineiro, cujas ações sofrem problemas de descontinuidade? O mercado seria capaz de reconhecer e pagar os cafés do Certifica Minas como produto diferenciado?

Além disso, a decisão de investir na diferenciação do café em relação à sua origem deve considerar questões relacionadas ao mercado do café atual, o aparato institucional necessário para a consolidação desse tipo de iniciativa, a capacidade de organização das comunidades locais e a dinâmica dos mercados de produtos diferenciados por meio de IGs, no intuito de verificar se este instrumento é ainda alternativa importante de diferenciação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMOVAY, R. O capital social dos territórios: repensando o desenvolvimento rural. *Economia Aplicada*, v. 4, n. 2, p. 379-397, 2000.

AMÂNCIO, C. O. G. **O Sabor Agridoce da Reforma Agrária em Pernambuco: Reflectindo Sobre a Experiência de Chico Mendes II e Nova Canaã em Tracunhaém, PE.** 2006. 142 f. Tese (Doutorado). CPDA, UFRRJ, Rio de Janeiro.

ANDREWS, C. W.; KOUZMIN, A. A Reforma Gerencial no Brasil à Luz da Teoria da Escolha Pública: Uma Análise do Discurso Oficial. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

ARBAGE, A. P. **Custos de transação e seu impacto na formação e gestão da cadeia de suprimentos: Estudo de caso em estruturas de governança híbridas do sistema agroalimentar no Rio Grande do Sul.** 2004. 267 f. Tese (Doutorado). Administração, UFRGS, Porto Alegre.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2002.

BARHAM, E. Translating terroir: the global challenge of French AOC labeling. **Journal of Rural Studies**, v. 19, n. 1, p. 127-138, 2003.

BARNEY, J. B. How a firm's capabilities affect boundary decisions. **Sloan Management Review**, v. 40, n. 3, p. 137-145, 1999.

BARRA, G. M. J.; OLIVEIRA, V. C. D. S. E.; MACHADO, R. T. M. Associações de interesse privado em canais de distribuição de produtos diferenciados: a promoção de laços sociais sob a ótica da Economia dos Custos de Transação, da Teoria de Redes e do Capital Social. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

CACCER. Patrocínio, 2008. Disponível em: <www.cafedocerrado.org>. Acesso em: Dezembro de 2008.

CHADDAD, F. R. **Denominações de Origem Controlada: uma alternativa de adição de valor no agribusiness.** 1996. 106 f. Dissertação (Mestrado em Administração). FEA, USP, São Paulo.

EVANS, P. Government action, social capital and development: reviewing the evidence on synergy. In: EVANS, P. (Ed.). **State-Society synergy: Government and Social Capital in Development.** Berkeley: University of California, 1997. p.178-210.

FARINA, E.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. M. **Competitividade: mercado, Estado e organização.** São Paulo: Singular, 1997.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, 1995.

GURGEL, V. A. Aspectos Jurídicos da Indicação Geográfica. In: LAGARES, L.; LAGES, V., *et al* (Ed.). **Valorização de produtos agropecuários com diferencial de qualidade e identidade: Indicações Geográficas e Certificações para a competitividade no negócios.** Brasília: SEBRAE, 2005.

IMA. Portaria 165, de 27 de abril de 1995. Delimita regiões produtoras de café do estado de Minas Gerais para a instituição do Certificado de Origem. **Diário Oficial**, 1995.

IMA. Portaria 401, de 24 de agosto de 2000. Altera o anexo único da Portaria 397, de 21 de julho de 2000. **Diário Oficial**, 2000.

IMA. Portaria 535, de 18 de setembro de 2002. Institui marcas geográficas na região do sudoeste de Minas Gerais no âmbito do programa mineiro de certificação de origem e qualidade do café - CERTICAFÉ. **Diário Oficial**, 2002.

IMA. Portaria 773, de 12 de maio de 2006. Institui indicação geográfica protegida e marca geográfica na região das matas de minas no âmbito do programa mineiro de incentivo a certificação de origem e qualidade do café - CERTICAFÉ. **Diário Oficial**, 2006a.

IMA. Portaria 805, de 18 de outubro de 2006. Institui indicação geográfica protegida e marca geográfica na região sul do estado de Minas Gerais, no âmbito do programa mineiro de incentivo à certificação de origem e qualidade do café - CERTICAFÉ. **Diário Oficial**, 2006b.

LARSON, J. **Relevance of geographical indications and designations of origin for the sustainable use of genetic resources**. Global Facilitation Unit for Underutilized Species. Roma. 2007 Disponível em: < http://www.underutilized-species.org/Documents/PUBLICATIONS/gi_larson_lr.pdf >. Acesso em: 31 de outubro de 2008.

MACHADO, R. T. M. **Rastreabilidade, tecnologia da informação e coordenação de sistemas agroindustriais**. 2000. 256 f. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP, São Paulo.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A.; WAHRLICH, H. Limites cognitivos da racionalidade. In: MARCH, J. G. e SIMON, H. A. (Ed.). **Teoria das Organizações** São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1970. cap. 6, p.192-239.

MATOS, R. N. D. **A adoção de Gerenciamento de Projetos para implementação de estratégias organizacionais: a experiência do Governo do Estado de Minas Gerais**. 2006. 154 f. Dissertação (Mestrado em Administração). CEPEAD, UFMG, Belo Horizonte.

MEDAETS, J. P. Políticas de qualidade para produtos agrícolas e alimentares: sistemas de garantia da qualidade. In: LAGARES, L.; LAGES, V., *et al* (Ed.). **Valorização de produtos agropecuários com diferencial de qualidade e identidade: Indicações Geográficas e Certificações para a competitividade no negócios**. Brasília: SEBRAE, 2005.

MINAS GERAIS. Decreto 38.559 de 17 de dezembro de 1996. Cria o Programa Mineiro de Incentivo à Certificação de Origem do Café - CERTICAFÉ, e dá outras providências. **Diário Oficial**, 1996.

MINAS GERAIS. PPAG 2004-2007. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais. Belo Horizonte. **Diário Oficial**. 2003

MINAS GERAIS. PPAG 2008-2011. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais. Belo Horizonte. **Diário Oficial**. 2008

OLIVEIRA, S. L. D. **Tratado de metodologia Científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações, e teses**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

SAES, M. S. M.; NASSAR, A. M.; NUNES, R. Certificação de origem e as relações entre os produtores e as torrefadoras de café no Brasil. In: INTERNATIONAL PENSA CONFERENCE, 2, 1999, Ribeirão Preto. **Proceedings...** Ribeirão Preto: USP, 1999.

SOUZA, M. C. M. D. **Cafés sustentáveis e denominação de origem: a certificação de qualidade na diferenciação de cafés orgânicos, sombreados e solidários**. 2006. 177 f. Tese (Doutorado). PROCAM, USP, São Paulo.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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

WILLIAMSON, O. E. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 2, 1991.

WILLIAMSON, O. E. Transaction Cost Economics and Organization Theory. **Journal of Industrial and Corporate Change**, p. 107-156, 1993.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness: Uma Aplicação da Nova Economia das Instituições**. 1995. 239 f. Tese (Livre Docência). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP, São Paulo.

ZYLBERSZTAJN, D.; FARINA, E. M. M. Q. **Competividade no Agribusiness Brasileiro**. PENZA/FIA/FEA/USP. São Paulo. 1998.