

DESEMPENHO OPERACIONAL NA EXPORTAÇÃO DO CAFÉ BRASILEIRO

OPERATIONAL PERFORMANCE IN THE EXPORTATION OF BRAZILIAN COFFEE

Paolo Edoardo Coti-Zelati

Doutor em Administração de Empresas
Faculdades de Campinas (FACAMP)
Campinas (SP), Brasil
coti_zelati@outlook.com

Diego Alexander Hernandez Coppini

Especialista em Comércio Exterior e Logística Internacional
Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS)
São Paulo (SP), Brasil
di.coppini@hotmail.com

Carlos Nabil Ghobril

Doutor em Tecnologia Nuclear
Instituto de Economia Agrícola (IEA)
São Paulo (SP), Brasil
ghobril@gmail.com

* **Recebido em: 19/12/2017**

* **Aceito em: 18/08/2018**

RESUMO

Os problemas relacionados à gestão de operações configuram algumas das principais barreiras para as exportações de produtos de origem agroindustrial. Toda essa desorganização logística incide diretamente sobre o valor de comercialização do produto final, tornando o café brasileiro, muitas vezes, não competitivo no mercado internacional. O objetivo deste estudo foi identificar as maiores dificuldades relacionadas ao desempenho operacional na exportação do café, de modo a possibilitar uma redução nos custos, elevando a capacidade competitiva do café brasileiro no mercado internacional. Para tal, realizou-se uma pesquisa com 100 respondentes com experiência em operação e exportação de café. Os dados coletados através de um questionário com 10 assertivas postado no SurveyMonkey. Com base nesses resultados pode-se concluir que a falta de infraestrutura logística é um dos grandes empecilhos para o crescimento das exportações brasileiras, afetando diretamente o mercado cafeeiro.

Palavras-Chave: Desempenho Operacional; Exportação; Comércio Internacional; Indústria Cafeeira.

ABSTRACT

The issues related to operations management constitute some of the main barriers for the exports of agribusiness products. All this logistics disruption incur directly on the marketing value of the final product, making the brazilian coffee often uncompetitive in the international market. The objective of this study is to identify the major difficulties related to the operational performance in the export of coffee, to enable a reduction in costs, raising the competitiveness of brazilian coffee in the international market. For this, a research was carried out with 100 respondents with experience in operation and export of coffee. The data was collected through a questionnaire with 10 assertions posted on the SurveyMonkey. Based on these results it can be concluded that the lack of logistical infrastructure is one of the major obstacles to the growth of the exporting sector, directly affecting the coffee market.

Keywords: Operational Performance; Exportation; International Trade; Coffee Industry.

1 INTRODUÇÃO

Sendo introduzido no Brasil no século XVIII, pelo Sargento Francisco de Melo Palheta a pedido do governador do Maranhão, o cultivo do café logo se espalhou pelo país devido à favorável condição climática para o cultivo. Inicialmente sua produção ficou estabelecida no Vale do Paraíba, Sul de Minas, Espírito Santo e posteriormente no Paraná. Nessa mesma época, o principal exportador de café mundial, o Haiti, enfrentava uma guerra contra a França para sua independência, o que resultou na queda de sua produção. Enxergando a nova oportunidade, o Brasil aumenta sua produção e realiza a primeira exportação de grãos em 1779. “No final do séc. XVIII, o comércio já alcançava 90 mil toneladas, das quais a metade vinha do Brasil” (SANDALJ; ECCARDI, 2003, p. 58).

O período de 1800 a 1930 é chamado de ciclo do café, quando era o produto mais exportado. Juntamente com essa grande ascensão, avanços logísticos nas vias férreas e nos portos de Santos e Rio de Janeiro, propiciaram transformações em seu modo de produção, de acordo com as novas exigências dos mercados mundiais (SINDTRAB, 2018).

O mercado atual é bastante complexo e competitivo, exigindo evolução de toda a cadeia produtiva visando sua sustentabilidade (ABIC, 2017). Os avanços tecnológicos têm possibilitado ganhos de produtividade significativos, gerando aumento de produção em um cenário de forte competição pelas áreas de plantio com outros setores econômicos e mesmo entre as atividades agrícolas, como a cana de açúcar e o eucalipto (FRANCISCO *et al.*, 2009).

A agroindústria brasileira sofre cada ano com a queda de seu desempenho operacional. Para amenizar tal problema, deve-se melhorar o sistema e a gestão operacional. Para um bom desempenho operacional é necessário investir na melhoria dos transportes rodoviários, ferroviários, hidroviários e modernizar os portos. A falta de competitividade é vista no momento em que o produto sai de sua produção com preço baixo e chega no consumidor com custo muito alto (OMETTO, 2017).

Analisando a temática do artigo, a pergunta de pesquisa que esta pesquisa buscou responder foi: quais os principais problemas relacionados ao desempenho operacional na exportação do café brasileiro?

Assim, o objetivo foi identificar as maiores dificuldades relacionadas ao desempenho operacional na exportação do café, de modo a possibilitar uma redução nos custos elevando a capacidade competitiva do café brasileiro no mercado internacional.

O trabalho está estruturado em seis seções. Além da introdução, uma revisão teórica sobre o desempenho operacional. Um resumo do cenário relativo à exportação de café no Brasil. Em sequência foram apresentados os procedimentos metodológicos deste trabalho. Por

fim, as análises dos resultados e conclusões desta pesquisa seguido das referências.

2 DESEMPENHO OPERACIONAL

O desempenho de uma empresa é de extrema importância para os estudos do gerenciamento estratégico, tendo destaque diante das outras áreas de pesquisas organizacionais (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005). Para Venkatraman e Ramanujam (1986), a melhoria da performance é o ponto chave do gerenciamento, principalmente quando analisados o desempenho financeiro, envolvendo o crescimento das vendas, lucros, retorno do investimento e o operacional, representado por qualidade, flexibilidade, entrega e valor adicionado na produção. Estudos acadêmicos como o de Arino (2003) sobre desempenho operacional têm sido desenvolvidos para identificar a métrica ideal que leva estratégias ligadas à SCM (*supply chain management*) ao sucesso, em termos de causas e processos que influenciam seu desempenho.

De acordo com Slack (2009), para quantificar o desempenho é necessário compreender alguns determinantes operacionais como qualidade, confiabilidade, velocidade, flexibilidade e custo. No mesmo sentido, Dornier et al. (2000) utilizam como medida para desempenho quatro dimensões: custo inicial, qualidade de projeto, serviço e flexibilidade de novos produtos. Da mesma forma, Swink, Narasimhan e Wang (2007) trabalharam com indicadores métricos operacionais que utilizam os critérios tradicionais de competitividade, ou seja, custo, qualidade, flexibilidade e entrega para mensurar a performance, sugerindo que o aumento da integração entre os indicadores operacionais pode influenciar positivamente o desempenho operacional.

Ward et al., (1998) buscaram avaliar a validade e a confiabilidade de indicadores que possam medir de uma forma mais precisa o desempenho. Neste sentido, os autores apresentaram algumas dimensões que pudessem medir o desempenho operacional. (a) Qualidade - reflete a melhoria contínua dentro de uma organização. A qualidade só é alcançada quando todo o processo empresarial passa por melhorias, ou seja, desde a compra de insumos e matéria-prima até o atendimento pós-venda ao consumidor (WARD *et al.*, 1998). Para Bowersox e Closs (2004), a qualidade determina a eficácia da performance de toda a logística integrada, não somente sendo reflexo das atitudes individuais da organização que compõem uma cadeia de suprimentos. (b) Confiabilidade na entrega - entregar o produto no local e no prazo certo. Uma empresa pode ser competitiva baseando na confiabilidade da entrega, mesmo não apresentando a melhor qualidade e o menor custo (WARD *et al.*, 1998). Para Slack (2009), confiabilidade pode ser entendida como um conjunto de informações dentro do planejamento que evita despesas indiretas com atrasos. (c) Flexibilidade do processo - é composta por sete aspectos, ou seja, produto, volume, modificação, adaptação, redirecionamento, insumos e sequenciamento (GERWIN, 1993). De acordo com Ward *et al.*, (1998), esse item engloba a habilidade para desenvolver novos produtos e introduzi-los no mercado de forma rápida e eficiente. (d) Eficiência em custo - custo de produção, produtividade, operacional e de estoque. É importantíssimo para uma organização, que pretende se posicionar de uma forma estratégica no mercado, observar a influência do custo em seu resultado (WARD *et al.*, 1998).

3 CARACTERIZAÇÃO DA EXPORTAÇÃO DO CAFÉ BRASILEIRO

De acordo com a Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB, 2017), a produção brasileira de café alcançou 51,37 milhões de sacas de 60 quilos do produto beneficiado em 2016, somadas as espécies arábica e conilon. A quantidade representa um acréscimo de 18,8% em relação à safra anterior e supera o recorde de 2014, quando foram registradas 50,8 milhões

de saca. Já a área plantada no país teve redução, totalizando 2,22 milhões de hectares, com decréscimo de 1,1% em relação a 2015. A entidade destaca, contudo, que houve ganho de produtividade: a média de 26,33 sacas por hectares superou em 17,1% a da safra de 2015 (CONAB, 2017).

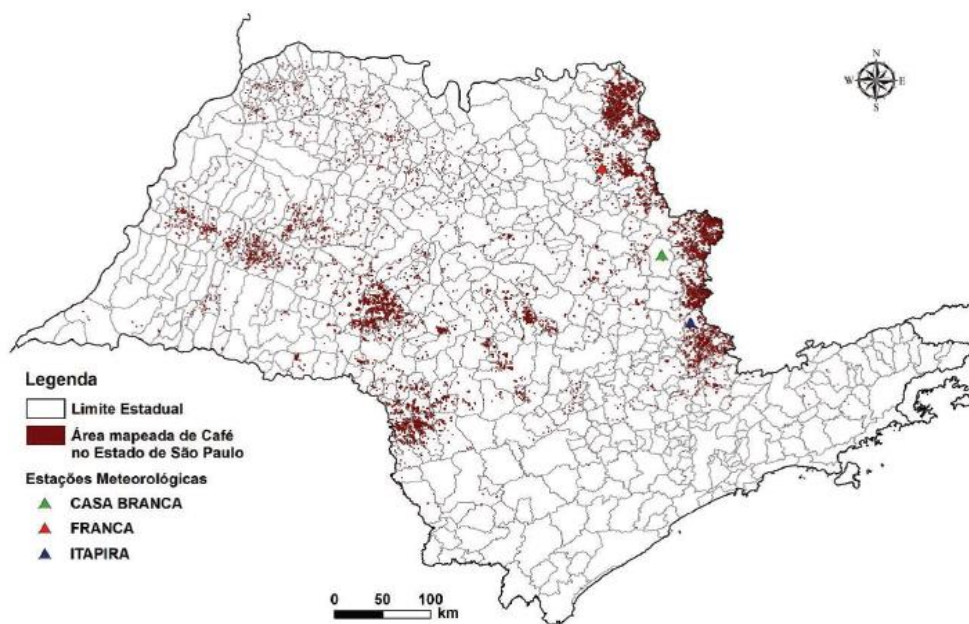
O órgão indicou como um dos motivos para os ganhos de produtividade foram as condições climáticas favoráveis nas principais regiões produtoras de café arábica. Os maiores ganhos ocorreram em São Paulo (46,7%), Mato Grosso (39,4%) e Minas Gerais (32,2%).

O café tem grande importância em nossa economia, exemplo disso é que para cada hectare de café plantado, são gerados aproximadamente 2,3 empregos diretos e pelo menos 4 indiretos (LACERRA; COSTA, 2011).

Segundo Vegro *et al.* (2008), os avanços tecnológicos têm contribuído para melhorias de qualidade e de processo na produção cafeeira. A modernização dos procedimentos comerciais possibilita melhores resultados econômicos, com a utilização dos recursos técnicos disponíveis.

De acordo com CONAB (2017), as condições climáticas vêm favorecerem as últimas colheitas do café, mas em virtude dos elevados danos causados por severa estiagem ao longo de 2014, os prejuízos causados às plantas foram consideráveis. Nas principais regiões produtoras de café do estado, foram registradas altas temperaturas e baixo regime pluviométrico, ocasionando um estresse hídrico nos principais períodos de desenvolvimento da planta. Na Figura 1, foi apresentado o mapeamento das principais regiões produtoras de café no Estado de São Paulo (em 2015).

Figura 1. Mapeamento do café no Estado de São Paulo (em 2015)



Fonte: CONAB (2017).

O café brasileiro faz sucesso não só nacionalmente. O Brasil exportou 35,42 milhões de sacas do produto no último ano (Quadro 1) gerando uma receita de US\$ 5,3 bilhões. Os dados são do Conselho dos Exportadores de Café do Brasil (CECAFÉ, 2017), apontaram um crescimento nas exportações do café arábica, que possuem aroma e doçura intensos com muitas variações de acidez, corpo e sabor. Ainda de acordo com a mesma entidade, o café

brasileiro foi consumido por 127 países no último ano. Os EUA lideram o ranking de países que mais importam o café produzido por aqui, com mais de sete milhões de sacas compradas de nossos produtores. Em seguida vem a Alemanha, que já é a maior consumidora do café brasileiro lá fora no ano safra de 2016. Itália ocupa o terceiro lugar com 2,9 milhões de sacas compradas. O Japão vem aumentando seu consumo do café brasileiro nos últimos anos e importou mais de um milhão de sacas no último ano (CECAFÉ, 2017).

Quadro 1. Indicadores Exportação 1987 a 2016

ANO	TOTAL	ANO	TOTAL
1987	18.465.887	2002	28.138.309
1988	17.081.583	2003	25.712.320
1989	18.288.616	2004	26.478.490
1990	16.986.049	2005	26.198.099
1991	21.141.918	2006	27.384.367
1992	18.823.701	2007	28.186.762
1993	17.848.407	2008	29.506.800
1994	17.271.795	2009	30.346.729
1995	14.553.849	2010	33.028.992
1996	15.290.569	2011	33.509.228
1997	16.771.857	2012	28.331.605
1998	18.225.355	2013	31.220.000
1999	23.021.545	2014	36.320.000
2000	18.089.206	2015	36.890.000
2001	23.465.380	2016	35.420.000

Fonte: ABIC (2017).

No Quadro 1 é possível observar a movimentação histórica da exportação de café brasileiro de 1987 até 2016. Em 2017 o Brasil exportou R\$ 30,79 milhões de sacas de café. Só no mês de julho de 2018 foram exportados 2,3 milhões de sacas de café, considerando a soma de café verde, solúvel e torrado & moído, registrando crescimento de 24,2% em relação ao mesmo mês do ano passado, quando o país exportou 1,8 milhão de sacas. A receita cambial também apresentou aumento, de 10,8% em relação ao mês de 2017, chegando a US\$ 337,2 milhões (CECAFÉ, 2018).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para este artigo foi desenvolvida uma pesquisa descritiva de natureza quantitativa. Entende-se que esse tipo de pesquisa oferece confiabilidade na apuração dos levantamentos e padrões adicionais para fazer alegações do conhecimento que resultam em interpretação significativa dos dados (CRESWELL, 2007).

Nesta pesquisa foi adotada uma amostra não probabilística. Os resultados extraídos devem ser ressaltados, em função das limitações deste tipo de abordagem (VERGARA, 2014). Trata-se ainda de uma pesquisa tipo corte-transversal, ou seja, a coleta de dados ocorreu em um momento único, compreendido entre julho e agosto de 2013 (PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993).

O instrumento de coleta dos dados foi elaborado com 10 assertivas. Esse arquivo foi enviado através de um link que remetia ao questionário postado no site de coleta de dados

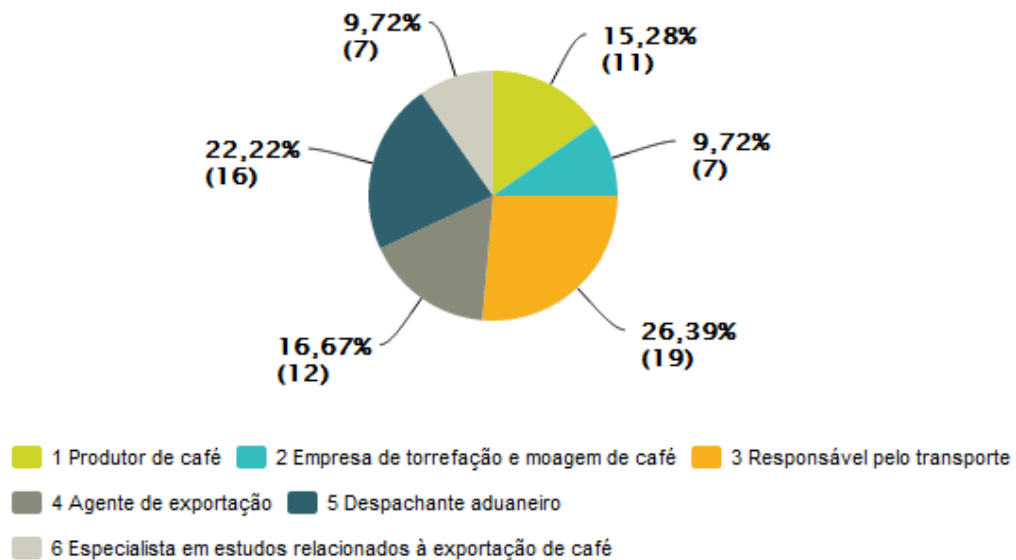
SurveyMonkey.

O universo deste estudo foi definido por profissionais ligados à produção, transformação, transporte, exportação, venda e pesquisa de café. Obteve-se uma amostra de 72 respondentes que fazem parte da cadeia agroindustrial do café.

Para obter dados mais esclarecedores com base sólida de conhecimento, foi escolhido de forma criteriosa e analítica informações sobre o ramo de atividade dos profissionais entrevistados e o tempo de trabalho no ramo estudado.

Dos respondentes, 26,39% são profissionais responsáveis pelo transporte. 22,22% despachantes aduaneiros, 16,67% agentes de exportação, 15,28% produtores de café, 9,72% especialistas em estudos relacionados a exportação e 9,72% empresas de torrefação e moagem de café (Figura 2).

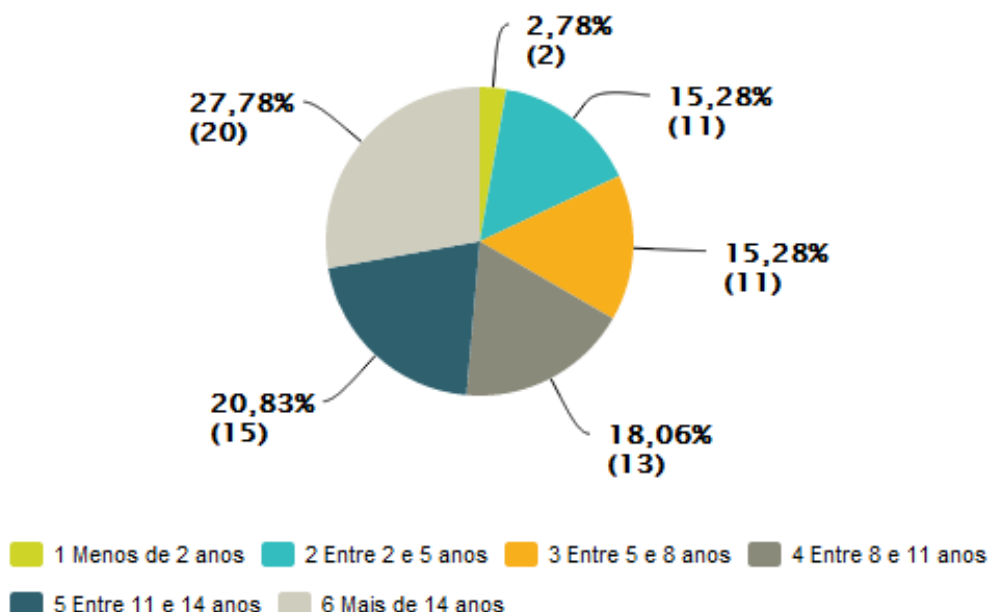
Figura 2. Ramo de Atividade Profissional



Fonte: dados da pesquisa.

Tendo como as 3 principais respostas, profissionais que trabalham na área entre 8 e mais de 14 anos, enfatiza-se a experiência e o entendimento dos correspondentes no ramo estudado, dando mais credibilidade ao trabalho.

Figura 3. Tempo de Trabalho



Fonte: dados da pesquisa.

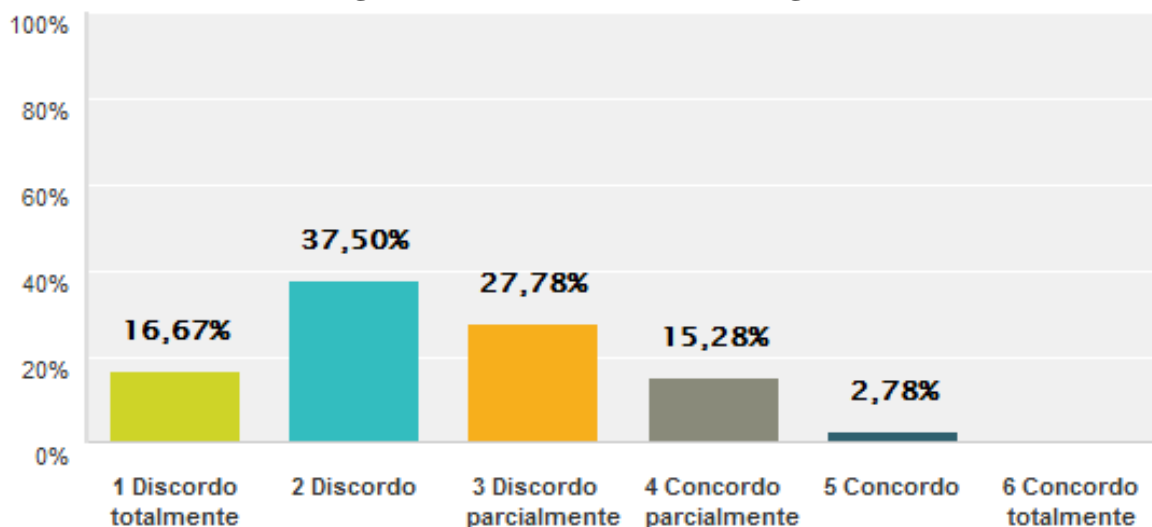
5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção foram apresentadas assertivas relacionadas especificamente ao objetivo deste estudo. Foi feita uma comparação entre os números obtidos nos questionários e o que a teoria apresenta sobre o tema.

5.1 CONFIABILIDADE NA ENTREGA

Observa-se que a maioria dos especialistas discorda sobre a confiabilidade na entrega, totalizando 81,95% das respostas. Esse fenômeno ocorre devido aos grandes problemas logísticos enfrentados na exportação do café, desde sua saída do armazém até o seu destino final. De acordo com Salum (2010), a infraestrutura brasileira ainda é muito precária, aumentando em muitas vezes o tempo de entrega da mercadoria, além de outros fatores, como priorizar o transporte pelo modal terrestre. A baixa qualidade das rodovias no Brasil e as péssimas condições dos portos brasileiros agravam ainda mais esse aspecto logístico (FLEURY, 2017).

Figura 4. Confiabilidade na Entrega

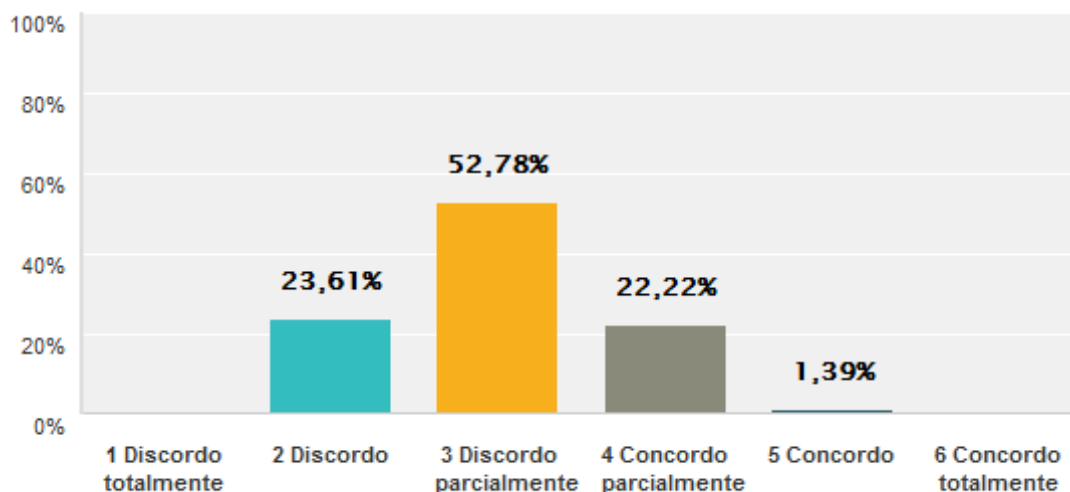


Fonte: dados da pesquisa.

5.2 FLEXIBILIDADE NAS ENTREGAS

Para esse tópico obteve-se 76,39% de discordância e 23,61% de concordância com a seguinte distribuição, dos respondentes, 0% discordaram totalmente, 23,61% discordaram, 52,78% discordaram parcialmente, 22,22% concordaram parcialmente, 1,39% concordaram e 0% concordaram totalmente (Figura 5).

Figura 5. Flexibilidade nas Entregas



Fonte: dados da pesquisa.

A flexibilidade é competência da empresa em se adaptar a novos cenários. A organização tem que estar preparada para as mudanças abruptas no mercado (BOWERSOX; CLOSS, 2004).

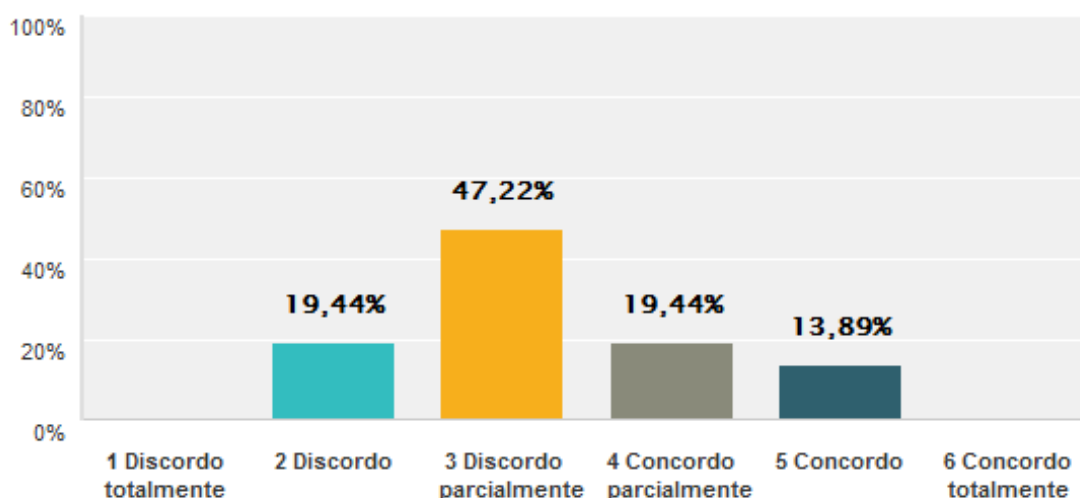
Para haver mudanças nas datas de entrega planejada ou assumida, o essencial é ter condições adequadas para o transporte, além de uma logística eficiente no embarque da mercadoria. O porto de Santos ainda é o principal escoador das exportações de café, sendo responsável por 80% (AF NEWS, 2017). Infelizmente nos últimos anos ele vem enfrentando

problemas operacionais e de infraestrutura o que afeta diretamente o desempenho das exportações. Segundo Slack (1993), a flexibilização acrescenta grande valor a competitividade, sendo a empresa apta a mudar com rapidez e com a melhor eficácia possível.

5.3 VOLUME DE PRODUÇÃO E DEMANDA DE MERCADO

Para essa assertiva obteve-se 66,66% de discordância e 33,33% de concordância com a seguinte distribuição, dos respondentes, 0% discordaram totalmente, 19,44% discordaram, 47,22% discordaram parcialmente, 19,44% concordaram parcialmente, 13,89% concordaram e 0% concordaram totalmente (Figura 6).

Figura 6. Alterar Volume de Produção



Fonte: dados da pesquisa.

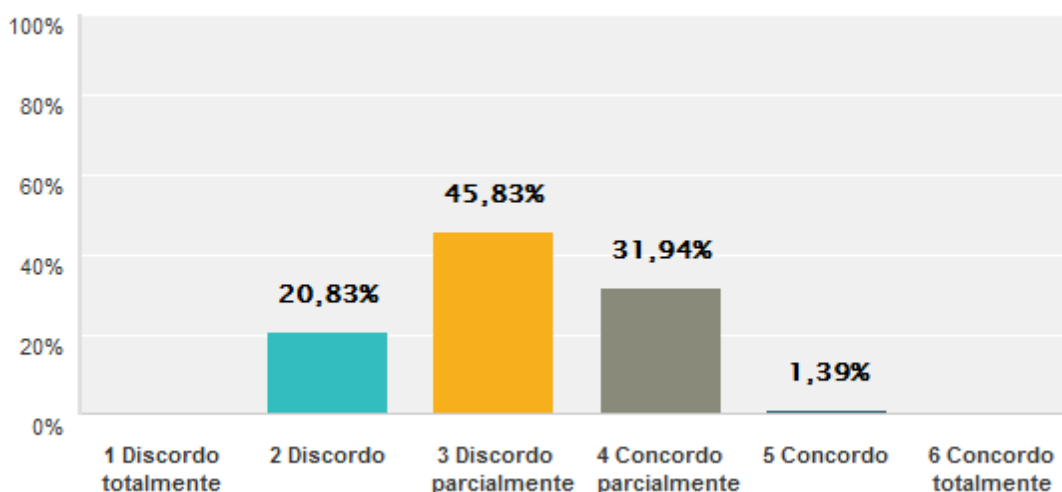
A flexibilidade de volume é a quantidade possível de ser alterada em um período de tempo, não devendo afetar o desempenho total da empresa (PAIVA *et al.*, 2009). Para tornar isso possível, deve-se ter boa infraestrutura e administração de estoque.

Segundo Hjar (2004), um dos maiores problemas para o aumento do volume de exportação está relacionado ao próprio escoamento da carga, devido à grande dificuldade de acesso aos portos, e aos custos operacionais.

5.4 MENOR CUSTO QUE OS CONCORRENTES

Nesta seção obteve-se 66,66% de discordância e 33,33% de concordância com a seguinte distribuição, dos respondentes, 0% discordaram totalmente, 20,83% discordaram, 45,83% discordaram parcialmente, 31,94% concordaram parcialmente, 1,39% concordaram e 0% concordaram totalmente (Figura 7).

Figura 7. Produtos de menor custo que os concorrentes

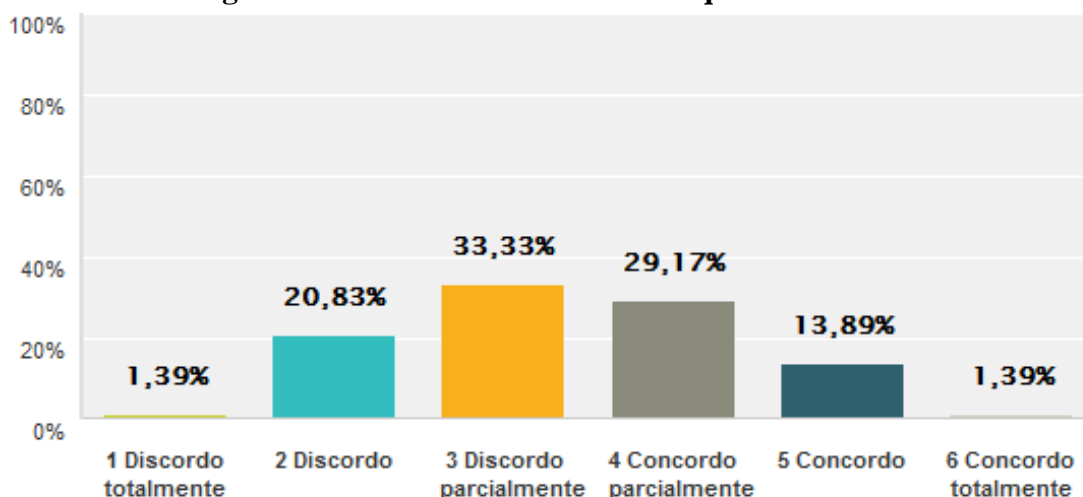


Fonte: dados da pesquisa.

5.5 CUSTOS INTERNOS MENORES QUE A CONCORRÊNCIA

Nesta seção, observa-se 55,55% de discordância e 44,45% de concordância com a seguinte distribuição dos respondentes, 1,39% discordaram totalmente, 20,83% discordaram, 33,33% discordaram parcialmente, 29,17% concordaram parcialmente, 13,89% concordaram e 1,39% concordaram totalmente (Figura 8).

Figura 8. Produzir a custos menores que a concorrência



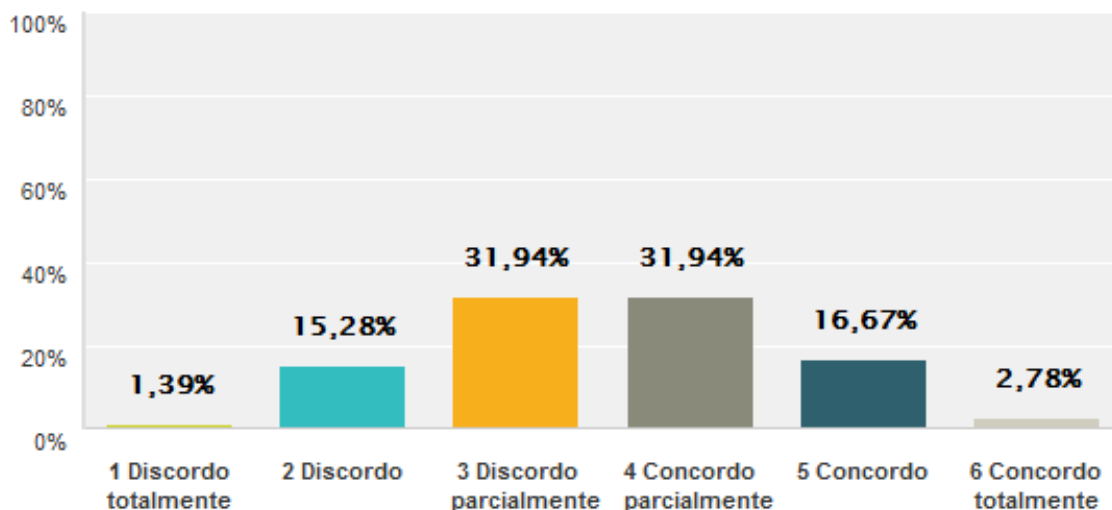
Fonte: dados da pesquisa.

Entre os anos de 1998 a 2007 os gastos com transporte e seguros chegaram a mais de R\$ 200 milhões. Nos meses de julho a outubro, onde existe a colheita, os produtores acabam negociando com as transportadoras os fretes para entrega da mercadoria, o que resulta na grande variação de preço (CAIXETA FILHO *et al.*, 1998).

5.6 MENORES CUSTOS DE MATÉRIA-PRIMA

No Gráfico 9, observa-se 48,61% de discordância e 51,39% de concordância com a seguinte distribuição, dos respondentes, 1,39% discordaram totalmente, 15,28% discordaram, 31,94% discordaram parcialmente, 31,94% concordaram parcialmente, 16,67% concordaram e 2,78% concordaram totalmente.

Figura 9. Menores custos de matéria-prima em relação à concorrência



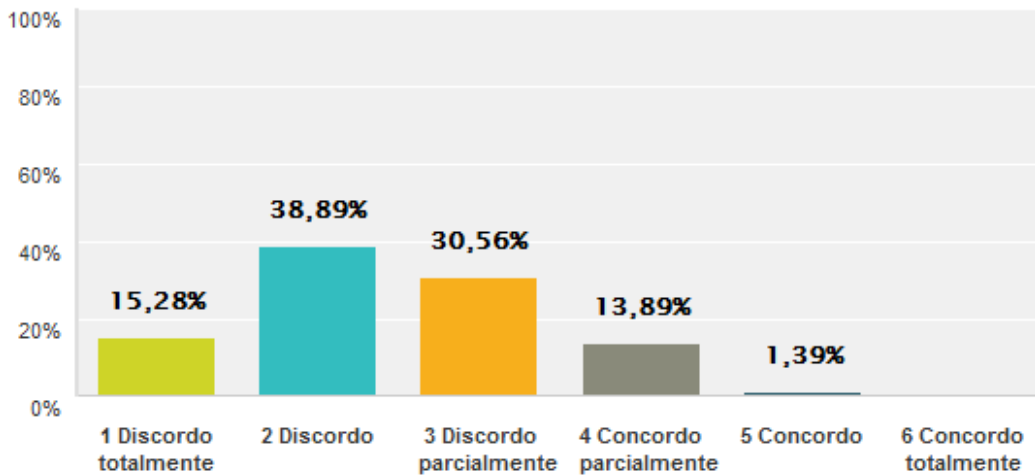
Fonte: dados da pesquisa.

A matéria prima é o material essencial para a fabricação do produto. Para Crepaldi (1998), o custo de produção é de extrema importância, pois permite ao produtor manejar da melhor forma os recursos disponíveis em sua produção, buscando o melhor resultado. No período de 1998 a 2007 pode-se identificar os gastos total da indústria do café com insumos de produção na ordem de R\$ 5 bilhões.

5.7 MENORES CUSTOS DE MÃO-DE-OBRA

No Gráfico 10, observa-se 84,73% de discordância e 15,28% de concordância com a seguinte distribuição, dos respondentes, 15,28% discordaram totalmente, 38,89% discordaram, 30,56% discordaram parcialmente, 13,89% concordaram parcialmente, 1,39% concordaram.

Figura 10. Menores custos de mão-de-obra em relação aos concorrentes



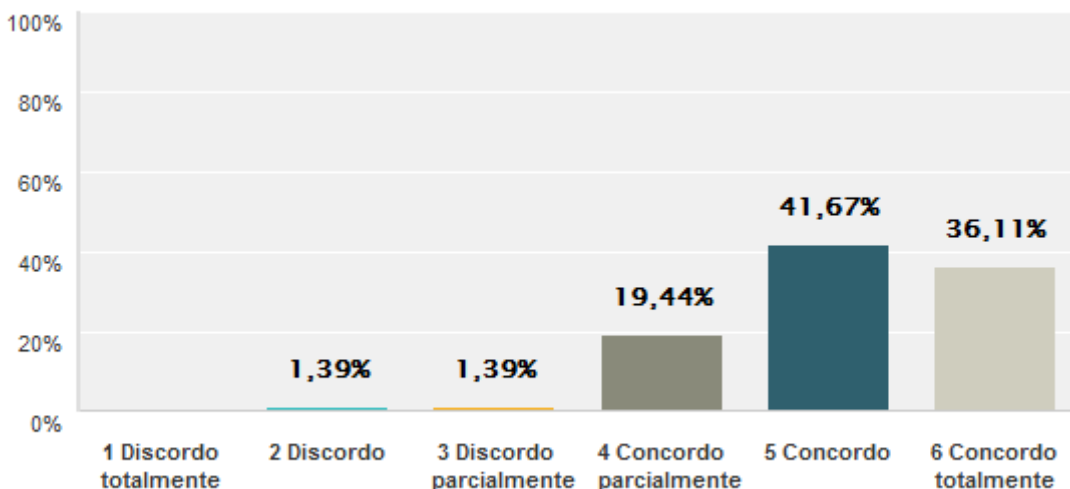
Fonte: dados da pesquisa.

O custo de mão de obra especializada foi o principal desafio do setor cafeeiro em 2016, devido sua grande participação no custo final e produção (CAFEPOINT, 2017b). A utilização da mão-de-obra para a colheita ou outros serviços ainda possui a maior representatividade no setor cafeeiro. Pode-se citar os custos de mão de obra na região de Minas Gerais, que crescerão mais de 60%, comparado o período de 2010 e 2016 (CAFEPOINT, 2017a)

5.8 PERCEÇÃO DA QUALIDADE DO CAFÉ BRASILEIRO

Para esse tópico, observa-se 2,78% de discordância e 97,22% de concordância com a seguinte distribuição, dos respondentes, 0% discordaram totalmente, 1,39% discordaram, 1,39% discordaram parcialmente, 19,44% concordaram parcialmente, 41,67% concordaram e 36,11% concordaram totalmente (Figura 11).

Figura 11. Percepção da boa qualidade (por parte dos clientes) do café brasileiro frente aos concorrentes



Fonte: dados da pesquisa.

A qualidade vem se aperfeiçoando com o passar dos anos. O consórcio pesquisa café, dirigido pela empresa brasileira de pesquisa agropecuária (Embrapa), tem como principal obtivo aprimorar o desenvolvimento de novas tecnologias para a cadeia produtiva, o que resulta na qualidade da bebida (CECAFÉ, 2017; USDA, 2017).

Através de associações como a Associação Brasileira da Indústria de Café) e ACBB (Associação Brasileira de Café e Barista (ABIC), além das parcerias do governo federal e dos estados produtores, procura-se fiscalizar incentivar a melhor produção, escolha de grãos e a ajudar com a divulgação internacional dos produtores.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado de café busca anualmente melhorar sua qualidade, uso de tecnologias e o melhor aproveitamento de sua produção. Uma das provas disso é o selo de qualidade da Associação Brasileira da Indústria do Café (ABIC) que fiscaliza e atesta sua pureza. Segundo o Ministério da Agricultura (MAPA, 2017), o setor cafeeiro coloca-se em quinto lugar na pauta das exportações brasileiras desde 2007, sendo no período de janeiro a agosto de 2013, a participação de 5,1% do total exportado no agronegócio brasileiro.

De acordo com Marchetti e Ferreira (2017), o transporte ainda é um dos principais entraves para o crescimento da indústria, a diversificação do modal seria uma das importantes mudanças devendo o Brasil concentrar seu transporte de carga em modais com menores custo, como o ferroviário e o hidroviário. De acordo com o estudo do Banco Mundial, que apresenta *Logistics Performance Index (LPI)*, indicador que mensura o desempenho logístico, o Brasil ocupa a 45ª posição, ficando como exemplo, atrás de países como África do Sul, Portugal e Chile (THE WORLD BANK, 2012).

O objetivo principal desta pesquisa foi identificar as maiores dificuldades relacionadas ao desempenho operacional na exportação do café, de modo a possibilitar uma redução nos custos elevando a capacidade competitiva do café brasileiro no mercado internacional.

Analisando os dados coletados, pode-se concluir que os profissionais e as empresas possuem consciência sobre a falta de estrutura no Brasil. Essa precariedade nos investimentos de transporte e infraestrutura, o alto custo gerado para produção e mão de obra mais cara, impactam na competitividade do produto. A eficiência logística é cada vez mais importante para a evolução e modernidade das empresas e setor, sendo necessário o alto investimento governamental e privado para a melhor competitividade e alcance de novos mercados mundiais.

Pode-se observar que a maior flexibilização na entrega e na produção, impactaria diretamente na venda do produto. A melhora logística ofereceria grande vantagem competitiva para a indústria do café, beneficiando não somente o setor como todas as empresas envolvidas e os estados produtores. Para prosseguimento do estudo, sugere-se realizar uma pesquisa de natureza quantitativa com o objetivo de identificar os principais problemas na logística brasileira.

REFERÊNCIAS

ABIC. **Produção agrícola**. Disponível em: <<http://www.abic.com.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=48>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

AF NEWS. **Logística para escoamento da safra tem preocupado produtores e exportadores**. Disponível em: <https://www.afnews.com.br/Cafe/Logistica_para_escoamento_da_safra_tem_preocupado_produtores_e_exportadores/5624>.

Acesso em: 20 mar. 2017.

ARINO, A. Measures of strategic alliance performance: an analysis of construct validity. **Journal of International Business Studies**, n. 34, p. 66-79, 2003.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística Empresarial**. O processo de integração da cadeia de suprimentos. São Paulo: Atlas, 2004.

CAIXETA-FILHO, J. V. et al. Competitividade no agribusiness: a questão do transporte em um contexto logístico. In: FARINA, E. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. (Coords.). **Competitividade no Agribusiness Brasileiro**. São Paulo: IPEA/USP/FIA/PENSA, 1998.

CECAFÉ. Consorcio Pesquisa Café. **Apresentação**. Disponível em: http://www.consorcioquesquisacafe.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=93&Itemid=97> Acesso em: 18 abr. 2017.

CAFÉ POINT. **MG**: mão de obra escassa eleva custos de produção de café. Disponível em: <<http://www.cafepoint.com.br/cadeia-produtiva/giro-de-noticias/mg-mao-de-obra-escassa-eleva-custos-de-producao-de-cafe-72589n.aspx>>. Acesso em: 20 mar. 2017a.

CAFÉ POINT. **Pesquisa**: custo de mão de obra especializada será o maior desafio para 2012. Disponível em: <[https:// http://www.cafepoint.com.br/cadeia-produtiva/editorial/pesquisa-custo-de-mao-de-obra-especializada-sera-o-maior-desafio-para-2012-77614n.aspx](https://http://www.cafepoint.com.br/cadeia-produtiva/editorial/pesquisa-custo-de-mao-de-obra-especializada-sera-o-maior-desafio-para-2012-77614n.aspx)>. Acesso em: 20 mar. 2017b.

CECAFÉ. Conselho dos Exportadores de Café do Brasil. **Relatório Mensal de Exportações - julho 2018**. Disponível em: <<http://www.cecafe.com.br/publicacoes/relatorio-de-exportacoes/>>. Acesso em: 21 ago. 2018.

COMBS, J. G.; CROOK, T. R.; SHOOK, C. L. The dimensionality of organizational performance and its implications for strategic management research. **Research Methodology in Strategy and Management**, v. 2, n. 5, p. 259-286, 2005.

CONAB. Companhia Nacional de Abastecimento. **Informações do Setor da Agropecuária**. Disponível em: <<http://www.conab.gov.br/>>. Acesso em: 10 abr. 2017.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Rural**: uma abordagem decisória. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CRESWELL, J. **Projeto de Pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DORNIER, Philippe-Pierre; ERNST, Ricardo; FENDER, Michel; KOUVELIS, Panos. **Logística e operações globais** – textos e casos. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, P. F. **Infraestrutura**: sonhos e realidade. Disponível em: <http://cemacro.fgv.br/sites/cemacro.fgv.br/files/Paulo%20Fernando%20Fleury%20-%20Infraestrutura.pdf>> Acesso em: 10 abr. 2017.

FRANCISCO, Vera Lucia Ferraz dos Santos; VEGRO, Celso Luis Rodrigues; ANGELO, José Alberto; GHOBRI, Carlos Nabil. Estrutura Produtiva da Cafeicultura Paulista. **Informações Econômicas**, São Paulo, v.39, n.8, p.42-48, ago. 2009.

GERWIN, D. Manufacturing flexibility: a strategic perspective. **Management Science**, v. 39, n. 4, p. 395-410, 1993.

- HAIR Jr., J.F. et al. **Análise Multivariada de Dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- JEONG, J. S.; HONG, P. Customer orientation and performance outcomes in supply chain management. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 20, n. 5, p. 578-594, 2007.
- LACERRA, A.L. e COSTA, C. Avaliação do grau de conformidade na aplicação de agrotóxicos em uma propriedade produtora de café em Monte Carmelo no ano de 2011. **PUBVET**, Londrina, v. 7, n. 17, set. 2013.
- MAPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Estatísticas**. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/vegetal/estatisticas>> Acesso em: 19 abr. 2017.
- MARCHETTI, D. S; FERREIRA, T.T. **Situação Atual e Perspectivas da Infraestrutura de Transportes e da Logística no Brasil**. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/livro60anos_perspectivas_setoriais/Setorial60anos_VOL2Logistica.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2017.
- OMETTO, J.G.S. **Os gargalos da agroindústria**. Extraído de: PROCANA (26 de Maio de 2006). Disponível em: <http://www.jornalcana.com.br/conteudo/noticia.asp?area=Tecnologia+Industrial&secao=Opini%F5es&id_materia=22175>. Acesso em: 18 maio 2017.
- PAIVA, E. L.; FENSTERSEIFER, J. E.; CARVALHO JÚNIOR, José Mario. **Estratégia de Produção e de Operações: conceitos, melhores práticas e visão de futuro**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- PINSONNEAULT, A. e KRAEMER, K. L. Survey research in management information systems: an assesment. **Journal of Management Information System**, v. 10, n. 2, p.75-105, set. 1993.
- RUNGTUSANATHAM, M.; SALVADOR, F.; FORZA C.; CHOI, T. Y. Supply chain linkages and operational performance: a resource-based-view perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23, n. 9, p. 1084-1099, 2003.
- SALUM, Maria Inácia Favila. **Infraestrutura Logística no Brasil: uma busca por maior competitividade**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas). Universidade Federal de Santa Catarina. Santa Catarina, 2010.
- SANDALJ, V; ECCARDI, F. **O Café: ambientes e diversidade**. Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2003.
- SINDTRAB. Sindicato dos Trabalhadores na Movimentação de Mercadorias em Geral de Paranaguá. **O surgimento do Sindicato dos Carregadores e Ensacadores de Café de Paranaguá**. Disponível em: <http://www.sindtrab.com.br/o-ciclo-do-cape-em-paranagua/>. Acesso em 21 ago. 2018.
- SLACK, Nigel. **The Manufacturing Advantage**. England: Management Books 2000, 2009.
- SLACK, Nigel. **Vantagem Competitiva e Manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais**. Trad. Sônia Maria Corrêa. São Paulo: Atlas,1993.
- SWINK, M.; NARASIMHAN, R.; WANG, C. Managing beyond the factory walls: effects of

four types of strategic integration on manufacturing plant performance. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 1, p. 148-164, 2007.

THE WORLD BANK. **Connecting to compete** – Trade logistics in the global economy. Washington (DC): World Bank, 2012.

VEGRO, Celso Luis Rodrigues; GHOBIL, Carlos Nabil; FRANCISCO, Vera Lucia Ferraz dos Santos; VICENTE, Maria Carlota Meloni. Estratégias Comerciais e Perfil dos Cafeicultores Paulistas. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 38, n. 2, p. 68-76, fev. 2008.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 4, p. 801-814, 1986.

VERGARA, S. **Métodos de pesquisa em administração**. 15.ed. São Paulo: Atlas, 2014.

USDA. United States Department of Agriculture. **Reports**. Disponível em: <<http://www.usdabrazil.org.br/home/reports.asp>>Acesso: 10 mar. 2017.

WARD, P. T.; McCREERY, J. K.; RITZMAN, L. P.; SHARMA, D. Competitive priorities in operations management. **Decision Sciences**, v. 29, n. 4, p. 1035-1045, 1998.