



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



**CASOS SOBRE A CERTIFICAÇÃO UTZ KAPEH EM EMPRESAS  
CAFEEIRAS INFORMATIZADAS: IMPACTOS NAS PESSOAS, GESTÃO E  
COMPETITIVIDADE**

**JOAO ROBERTO LO TURCO MARTINEZ; JOSÉ CARLOS DOS SANTOS  
JESUS; HENRI CÓCARO;**

**UFLA**

**LAVRAS - MG - BRASIL**

**henricocar@hotmai.com**

**APRESENTAÇÃO ORAL**

**Economia e Gestão do Agronegócio**

**CASOS SOBRE A CERTIFICAÇÃO UTZ KAPEH EM EMPRESAS  
CAFEEIRAS INFORMATIZADAS: IMPACTOS NAS PESSOAS, GESTÃO E  
COMPETITIVIDADE**

**RESUMO**

Diante de um mundo cada vez mais dinâmico e inundado de informações, torna-se difícil para o consumidor verificar a qualidade dos alimentos e do processo pelos quais foram obtidos. Em vista disso, as organizações são pressionadas a implantarem processos de qualidade que são certificados por terceira parte, processos estes que causam impactos e geram uma série de mudanças. O objetivo deste artigo foi o de apontar os impactos que o processo de certificação Utz Kapeh causou nas pessoas, na gestão e na competitividade de duas organizações rurais produtoras de café, situadas no Sul de Minas Gerais. Para a obtenção dos dados foram utilizadas técnicas de observação não participante, análise documental e entrevistas e para a sua análise foi utilizada a análise de conteúdo. Deste estudo, extraiu-se um modelo no qual se evidenciou um maior impacto da certificação na gestão das organizações e a importância de uma rede (Cooperativa) como forma de obter um preço diferenciado pelo café certificado.

**Palavras-chaves:** certificação, pessoas, gestão do agronegócio, competitividade, café.

**CASES ABOUT UTZ KAPEH CERTIFICATION IN INFORMATIZED  
COFFEE COMPANIES: IMPACTS ON EMPLOYEES, MANAGEMENT AND  
COMPETITIVENESS**



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



## **ABSTRACT**

Faced with a world increasingly dynamic and flooded with information, it becomes difficult for the consumer to verify the quality of the foods and the process of its production. In view of that, organizations are pressed to be certified by third party to ensure the quality of their product, service or process. These processes cause impacts and generate a series of organizational changes. The objective of this article was to verify the impacts caused by the Utz Kapeh certification in the employees, in the management and in the competitiveness of two rural coffee companies, located in the South of Minas Gerais. The techniques used to obtain the data were participant observation, documental analysis and interviews and for data analysis was used the content analysis. Starting for this study, was extracted a model in which was evidenced the greatest impact of certification in management of the organizations and the importance of a net (Cooperative) as a form of obtaining a differentiated price by coffee certified.

**Key-words:** certification, employees, agribusiness management, competitiveness, coffee.



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



## **INTRODUÇÃO**

Por ser o café um bem cujos atributos de qualidade para bebida só poderem ser avaliados após o consumo, é cada vez mais comum a utilização de meios que garantam a sua qualidade, mesmo antes do consumo. A certificação é um destes meios, além de ser um requisito essencial para que o café seja exportado. No Brasil, enquanto um processo, a certificação vem se tornando um diferencial entre as empresas, porém, cada vez mais passa a ser uma exigência para permanência das empresas neste segmento. Sendo assim, a certificação do café vem se estabelecendo como uma prática constante nas organizações rurais do Brasil e do mundo.

Quando uma organização é certificada ela passa por mudanças que são, muitas vezes, profundas e impactantes sobre todos os seus aspectos e, sobretudo, o aspecto informacional. A informação passa a ser tratada de maneira profissional e com muito mais atenção e importância. Essas mudanças exigem habilidades humanas, formas de gestão e sistemas adaptados capazes de fazer com que o processo de certificação e sua manutenção ocorram. Diante deste cenário, o propósito deste artigo foi o de apontar os impactos que o processo de certificação Utz Kapeh causou nas pessoas, na gestão e na competitividade de duas organizações rurais produtoras de café, situadas no Sul de Minas Gerais

Como justificativa para realização deste estudo acredita-se que o melhor entendimento dos impactos nas pessoas, na gestão e na competitividade das organizações submetidas à certificação Utz Kapeh possa esclarecer as motivações e fases deste processo de certificação e colaborar para uma tomada de decisão mais acertada e otimizada.

## **1 INFORMAÇÃO ASSIMÉTRICA**

Uma característica comum em muitas cadeias produtivas é a assimetria de informação, ou seja, alguns agentes têm mais informações do que outros. Isso significa que o vendedor conhece melhor a qualidade de seu produto do que o comprador e pode ocultar características negativas de um produto que está sendo negociado.

Um exemplo clássico de tal assimetria informacional foi apontada por Akerlof (1970) quando ele analisou o mercado de automóveis usados ("lemons" nos EUA). Ele observou que o vendedor de um determinado automóvel usado sabe muito mais a respeito de seu produto do que o futuro comprador.

Como consequência da informação assimétrica produtos de qualidades distintas são vendidos ao mesmo preço, pois, compradores não são suficientemente informados para determinar a qualidade real do produto no momento da compra. Dessa forma, há uma ineficiência de mercado já que produtos de alta e baixa qualidade são vendidos pelo mesmo preço. Disso decorre que os primeiros são expulsos do mercado, ou seja, são eliminados pelos produtos de baixa qualidade. Portanto, num mercado onde os atributos de qualidade não são observáveis, devido a assimetria informacional, existe a predominância de produtos de baixa qualidade.

Percebe-se então, que aqueles fornecedores que possuem produtos de alta qualidade são motivados a mostrar aos consumidores que seus produtos são realmente de alta qualidade. Os fornecedores possuem alguns meios para fazerem isso, tais como: padronização, rastreabilidade, certificação, certificados de garantia, entre outros.



O presente estudo leva em consideração a existência de informação assimétrica na cadeia do café. Ela pode ser explicada pelo fato de que, freqüentemente, o fornecedor conhece muito mais a respeito da qualidade de seu produto do que o consumidor. E, no mercado de alimentos, o problema tem aumentado por diversos motivos: industrialização e crescimento da escala das empresas, tendência de suprimento globalizado dos supermercados e das indústrias, preocupação crescente dos consumidores com a saúde e crescente complexidade das cadeias de produção e distribuição (ZYLBERSZTAJN, 2000).

Devido à existência de assimetria de informação na cadeia do café, há uma demanda, principalmente por parte dos consumidores, por mecanismos que reduzam as incertezas com relação a qualidade do produto e do processo.

Nesse contexto, surgem mecanismos organizacionais de garantia de qualidade, como a padronização, a certificação e a rastreabilidade para suprir essa informação. A certificação é uma forma de restaurar a transparência de mercados em que a informação não é compartilhada igualmente por vendedores e compradores e que a verificação dos atributos relevantes é custosa (NUNES, 1999).

Tal cenário aponta uma necessidade, tanto por parte dos vendedores, como pelos consumidores, de mecanismos de garantia de qualidade. Os primeiros necessitam deles, pelo fato de poderem certificar que seus produtos realmente possuem alta qualidade, e os consumidores necessitam deles para que tenham certeza sobre a qualidade do produto que estão consumindo, recompondo condições para o adequado funcionamento dos mercados.

## **2 CERTIFICAÇÃO**

Alguns fatores estão contribuindo para o crescimento do mercado de certificações. Por exemplo, o setor alimentício tem algumas complexidades e dificuldades técnicas que são de difícil entendimento pelo consumidor, gerando em muitos casos confusão, superestimação ou subestimação dos seus efeitos à saúde humana (SPERS, 2000). Além do fato dos consumidores estarem mais “atentos, informados e preocupados quanto às questões que envolvem atributos de qualidade em alimentos” (op. cit). A tendência desse comportamento é crescer devido aos problemas, já citados, dos alimentos transgênicos e de doenças como a vaca louca. Como nem sempre se pode avaliar qualidade por conta própria, consumidores e empresas preferem produtos certificados por organizações credenciadas no âmbito de sistemas reconhecidos. (INMETRO, 1999).

A certificação pode ser entendida como: o estabelecimento de atributos de um produto, processo ou serviço e a garantia de que eles se encontram dentro de normas pré-definidas (NASSAR, 1999). Possui dois principais objetivos.

Primeiramente, pode ser vista como um instrumento para as empresas gerenciarem e garantirem o nível de qualidade de seus produtos e, como segundo objetivo, informar e garantir aos consumidores que os produtos certificados possuem os atributos procurados, atributos, esses, intrínsecos aos produtos. Atributos intrínsecos devem ser entendidos como atributos que não podem ser visualizados e percebidos externamente. A certificação, portanto, pode ser utilizada como uma ferramenta de redução de assimetria informacional e ao comprovar a existência dos atributos



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



intrínsecos em determinado alimento, deixa o consumidor mais seguro em relação ao seu consumo.

Abaixo, algumas definições de certificação encontradas na literatura:

"Certificação é um instrumento formal que garante o produto segundo especificações de qualidade preestabelecidas e é reconhecida como um instrumento indispensável para dar confiabilidade aos produtos." (MACHADO, 2000, p. 79).

Certificado representa o produto em termos de conformidade com a especificação ou adequação ao uso, incluindo ou não dados de teste (GRYNA, 1992, b).

De acordo com Spers (2000) uma utilidade dos certificados é evitar ações oportunistas (que podem surgir quando a informação sobre o produto específico é distribuída pelo próprio fabricante) por parte de algumas empresas, ou seja, impedir que estas aleguem processos ou ingredientes que não realizam ou utilizam, mas que são explorados na comunicação junto aos consumidores por serem de difícil comprovação. Daí surge a importância da reputação das instituições certificadoras e regulamentadoras, que devem ser confiáveis e evitar essas ações oportunistas. Esse tema será abordado adiante.

Uma suposição é de que, a certificação privada cresceu devido aos seguintes fatores: falta de confiança por parte da sociedade, nas marcas privadas e na fiscalização exercida pelo Estado, exigindo, então, novas formas de garantia da qualidade de alimentos; razões de estratégia empresarial; e, por fim, pressão do mercado internacional.

A certificação começa a aparecer quando: a padronização torna-se insuficiente para atender as necessidades dos agentes e consumidores; a padronização passa a ser muito complexa, exigindo certificados que comprovem os padrões estabelecidos; e quando a padronização refere-se aos detalhes de um processo de produção (NASSAR, 1999).

## **2.1 O sistema de certificação**

De acordo com (ROSENBERG, 2000) a certificação pode ter duas naturezas: compulsória e voluntária.

A certificação, quando exigida pelo governo, é do tipo compulsória. O governo limita os itens a serem abrangidos pela certificação compulsória a produtos e serviços com impacto nas áreas de saúde, segurança e meio ambiente. Existem mecanismos de fiscalização para a certificação compulsória que no Brasil segue os procedimentos do Sistema Nacional de Certificação. A execução se dá normalmente por meio de Organismos de Certificação Credenciados (OCC), supervisionados pelo INMETRO e demais órgãos públicos. O modelo de certificação número 5 da ISO (certificação de conformidades) é o padrão que deve ser usado obrigatoriamente para a certificação compulsória.

A certificação voluntária tem objetivos mercadológicos e a decisão é exclusiva da empresa fabricante ou prestadora do serviço. Neste caso, podem existir no mercado, produtos certificados e não certificados.

Existem basicamente três tipos de certificação dentro de um sistema de certificação: Certificação de Primeira, Segunda e Terceira Parte (ROSENBERG, 2000).



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



Quando um fornecedor atesta sob sua devida responsabilidade que um produto, processo ou serviço está em conformidade com uma norma ou outro documento normativo especificado, temos a Certificação de Primeira Parte. Quando o comprador avalia seu fornecedor e atesta que seu produto, processo ou serviço está de acordo com uma norma ou documento normativo especificado, temos a Certificação por Segunda Parte. A Certificação por Terceira Parte ocorre onde há uma garantia por escrito de que o produto, o processo ou serviço está de acordo com as exigências especificadas e, essa garantia é dada por uma terceira parte independente das partes envolvidas (Rosenberg, 2000).

Assim, segundo Machado (2000, p. 81), "a certificação é um sinal de qualidade fornecido por uma instituição formal (terceira parte ou o Estado), essas organizações assumem a responsabilidade de garantir a veracidade do que certificam, fundamentando-se nas suas habilidades e conhecimentos técnicos, com apoio de instrumentos de testes e de controle". Esse é o caso da certificação Utz Kapeh.

## **2.2 A certificação UTZ KAPEH**

No mundo inteiro, o conceito dos consumidores relativo à qualidade de café está se expandindo. O sabor é importante, mas cada vez mais também são levadas em consideração as condições nas quais o café foi produzido. Da mesma forma, a legislação alimentar na Europa, nos Estados Unidos e no Japão está mudando no sentido de exigir transparência das origens e rastreabilidade do produto final (UTZ CERTIFIED, 2007).

O programa Utz Certified oferece segurança para toda a cadeia de café, da produção e do fornecimento de "café responsável" para mercados competitivos. Ele responde a duas questões importantes para a cadeia global de café: qual a origem do café e como ele foi produzido.

A idéia fundamental da Utz Certified foi criar reconhecimento para os produtores responsáveis de café e ferramentas para os torrefadores e marcas responderem a uma crescente demanda por uma garantia de que sua matéria-prima foi produzida de forma responsável.

Os fundadores criaram uma organização com independência em relação a produtores e torrefadores. Eles escolheram o nome " Utz Certified ", que significa "café bom" na língua maia Quiché. Em 1999, um escritório foi aberto na cidade da Guatemala. Em 2002, foi aberta a sede nos Países Baixos.

O Código de Conduta Utz Certified inclui elementos como: padrões para manutenção de registros; uso minimizado e documentado de defensivos agrícolas para a proteção da lavoura; proteção de direitos trabalhistas; e acesso à assistência e educação para os empregados e seus familiares.

Os produtores de café são certificados pela Utz Certified quando um certificador independente aprovado pela Utz Certified determina que o produtor atende às exigências do Código de Conduta Utz Certified. Essa inspeção é repetida anualmente.

Os critérios do Código de Conduta Utz Certified podem ser classificados em três categorias, de acordo com o Quadro 1:

**SOBER**XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural

<b>Crítérios econômicos</b>	<b>Crítérios sociais e culturais</b>	<b>Crítérios ambientais</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• processos de negócios monitorados e gerenciados da forma mais eficiente e efetiva possível;</li><li>• registros de lavoura atualizados e disponíveis;</li><li>• bom asseio é uma prática padrão;</li><li>• empregados instruídos e treinados de forma apropriada;</li><li>• procedimentos em caso de acidente e emergência implementados;</li><li>• regras e práticas de higiene implementadas e respeitadas;</li><li>• fornecimento de rastreabilidade do café UTZ CERTIFIED ao nível de fazenda;</li><li>• manutenção de todos os registros por pelo menos dois anos;</li><li>• auditorias internas realizadas anualmente.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• os trabalhadores são pagos de acordo com as leis nacionais;</li><li>• os trabalhadores são protegidos pelas leis nacionais e pelas convenções da OIT no que tange a idade, horas de trabalho, aposentadorias, condições de trabalho, sindicatos e segurança;</li><li>• os trabalhadores recebem treinamento no manuseio seguro de produtos químicos em sua própria língua;</li><li>• os trabalhadores recebem vestuário de trabalho apropriado;</li><li>• acesso a assistência médica para os trabalhadores e seus familiares;</li><li>• acesso a educação para crianças;</li><li>• acesso a moradia com paredes, chão e teto de boa qualidade e um lugar ventilado para cozinhar;</li><li>• acesso a água potável, chuveiros e latrinas;</li><li>• liberdade de expressão cultural.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• minimizar a erosão do solo;</li><li>• usar de forma responsável e mínima os produtos agroquímicos;</li><li>• manter registros da história do solo;</li><li>• adaptar e implementar manejo integrado de pragas e doenças;</li><li>• minimizar o uso da água e a poluição ambiental ;</li><li>• minimizar o uso de energia;</li><li>• otimizar o uso de fontes sustentáveis de energia;</li><li>• tratar a água contaminada;</li><li>• proteger as fontes hídricas;</li><li>• proibir o desmatamento de florestas primárias;</li><li>• conservar trechos de florestas;</li><li>• proteger espécies ameaçadas;</li><li>• permitir o crescimento das matas nativas ciliares;</li><li>• não usar fertilizantes ou defensivos agrícolas no raio de 5 metros de qualquer fonte de água permanente.</li></ul>

Fonte: Adaptado pelos autores de UTZ CERTIFIED (2007).

Certificadores Independentes inspecionam anualmente o atendimento ao Código de Conduta UTZ CERTIFIED por parte dos produtores de café. Uma Entidade Certificadora (EC) é um certificador independente. Quando aprovado pela UTZ CERTIFIED, o EC conduz inspeções anuais de certificação de produtores de café para o Código de Conduta UTZ CERTIFIED e a Cadeia de Custódia. Com base em uma



inspeção na fazenda, a EC determina se o produtor atende ao Código de Conduta e às Exigências da Cadeia de Custódia (UTZ CERTIFIED, 2007).

### 3 METODOLOGIA

Do ponto de vista do tipo de estudo esta foi uma pesquisa do tipo exploratória. Esse tipo de estudo ajuda o pesquisador a aumentar a experiência e o entendimento em torno de determinado problema (TRIVIÑOS, 1987) e também quando há poucos conhecimentos sobre o tema da pesquisa (CERVO E BERVIAM, 2002). Neste tipo de estudo não há elaboração de hipóteses a serem testadas, deve-se então definir objetivos e buscar mais informações sobre o tema de estudo.

A abordagem do problema foi qualitativa. Neste tipo de abordagem o pesquisador procura retratar a perspectiva dos participantes, enfatizando mais os processos do que o resultado, onde se tenta obter dados descritivos através de um contato direto do pesquisador com a situação estudada (LUDKE & ANDRÉ, 1986). Para Bogdan apud Triviños (1987), a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave e esse pesquisador deve analisar seus dados indutivamente, onde o significado é a preocupação essencial.

Foi realizado um estudo multi-casos em duas organizações rurais produtoras de café certificadas pela Utz Kapeh. De acordo com Mattar (1997) uma das formas de aprofundar o conhecimento de problemas não suficientemente definidos é por meio de estudo de casos. Este pode envolver entrevistas estruturadas e não estruturadas, observação da ocorrência do fato, registros existentes, etc. No estudo de caso o objeto de estudo tem a possibilidade de ser um indivíduo, um grupo de indivíduos, uma organização, um grupo de organizações ou uma situação.

As unidades de estudo, foram compostas por duas organizações rurais produtoras de café, localizadas em MG, denominadas aqui organização rural 1 (ORGR 1) e organização rural 2 (ORGR 2). Estas empresas foram escolhidas com base nos seguintes critérios: todas passaram por um processo de certificação do café através da certificação Utz Kapeh.

De acordo com Malhotra (2001) amostragem deste trabalho foi não probabilística por julgamento. Essa é uma forma de amostragem por conveniência em que os elementos da população são escolhidos por preencherem critérios previamente definidos e relacionados com a relevância das informações que podem fornecer.

Foi utilizada a observação não participante e não sistemática, análise documental e entrevistas. Para as entrevistas, o formulário semi-estruturado foi o instrumento para obtenção dos dados.

Por ser de interesse identificar e descrever as possíveis mudanças ocorridas nas empresas que passaram por um processo de certificação Utz Kapeh as entrevistas foram realizadas com os gerentes ou administradores de cada empresa. Estes atores foram escolhidos por estarem diretamente envolvidos com o processo de certificação e entrevistados pessoalmente. Quando possível foi realizada a gravação das entrevistas utilizando um gravador digital, pois, a utilização desse recurso permite maior precisão na transcrição da entrevista e tratamento dos dados. A ORGR 1 não permitiu que as entrevistas fossem gravadas enquanto a ORGR2 permitiu.





**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



A análise dos casos foi feita utilizando a análise de conteúdo (AC) das entrevistas semi-estruturadas a partir da sua transcrição, buscando-se a construção de um conjunto de significados a partir dos discursos coletados, agrupando-os de acordo com a visão dos entrevistados. Para Bardin (1977) a análise de conteúdo é definida como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que visa, por processos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens.

São três as etapas básicas no trabalho com a análise de conteúdo: a pré-análise, a descrição analítica e a interpretação inferencial. A pré-análise diz respeito, simplesmente, a organização do material. A descrição analítica é a fase onde o material de documentos que constitui o corpus é submetido a um estudo aprofundado, orientado este, a princípio, pelas hipóteses e referenciais teóricos. A codificação, a classificação e a categorização são básicos nesta fase. Na fase de interpretação referencial a reflexão, a intuição, com embasamento nos materiais empíricos, estabelecem relações; e na interação dos materiais o pesquisador não deve se deter apenas ao conteúdo manifesto dos documentos, ele deve considerar também, o conteúdo latente que eles possuem (TRIVIÑOS, 1995).

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **4.1 Caso 1**

#### **4.1.1 Perfil sócio econômico**

A "Organização Rural 1" (ORGR1) é uma organização rural constituída por 3 fazendas, sendo que a unidade estudada localiza-se no município de Oliveira no estado de Minas Gerais, atuando nos setores de café, eucalipto, ovino, eqüino, gado de corte e suíno. Possui 550 hectares plantados com 3.100.000 pés de café, com vendas em torno de 18.000 sacas anuais.

A organização rural é uma firma individual, sendo o perfil societário constituído como pessoa jurídica. A organização participa da Cooperativa SanCoffee.

A fazenda tem a administração geral feita por um técnico agrícola, e a administração específica do setor de café feita também por um técnico agrícola, sendo ao todo 350 funcionários, destes, 12 de escritório e 3 gerenciais e especificamente 88 funcionários no setor de café.

A fazenda tem como mercado consumidor do seu café, as torrefadoras internas e exportações (15%).

#### **4.1.2 Certificação**

##### **4.1.2.1 Histórico da certificação**

A empresa encontra-se certificada pela Utz Kapeh a aproximadamente 1 ano e meio. O responsável pela proposta de adesão a certificação foi o Administrador Geral da empresa. Segundo o gerente do setor de café, o principal motivo que levou a empresa a aderir a certificação foi a exigência do mercado externo como requisito "sine qua non" para a exportação do café. Além disso, a fazenda recebe um preço prêmio pelo seu café em torno de 2% a 3% sobre o preço de venda da saca.



#### **4.1.2.2 Impactos da certificação nas pessoas**

A certificação exigiu que os funcionários da fazenda recebessem treinamentos. Estes treinamentos foram sendo ministrados ao longo do processo e após o mesmo, pela impossibilidade de “parar” a fazenda por 4 dias para que todos os funcionários recebessem todos os treinamentos necessários. Os treinamentos foram de nominativos de liderança, gerenciais e específicos para cada atividade e respectivo funcionário que a desempenha.

Houve maior preocupação com a escolaridade além da afinidade para o cargo, que já era critério de seleção antes da certificação, visto que, a comunicação passou a ser mais formalizada e exigiu-se maior grau de responsabilidade e aprendizagem.

Houve algumas demissões e remanejamentos, mas não ocorreram contratações além de não haver alterações nos níveis salariais.

#### **4.1.2.3 Impactos da certificação no gerenciamento**

A certificação proporcionou uma melhora na gestão, sobretudo nos controles de estoques, manutenção de equipamentos e treinamento dos funcionários (o que facilitou a gestão e as melhoras).

Não houve mudança na forma de identificação da lavoura, mas houve uma melhora na realização da colheita no que diz respeito a maior limpeza e segurança.

Aumentou o controle gerencial, tendo como principal mudança a área de segurança e de rastreabilidade, além do fato da tomada de decisão ter se tornado mais profissional e racional. Informações novas foram geradas para a administração, um exemplo foi a quantidade de energia e de água consumida por saca de café, esta informação resultou em políticas de economia de energia e água na fazenda.

Alguns processos administrativos foram melhorados, tais como a rastreabilidade e o controle por tipo de café, além de outros, além na mudança na rotina de trabalho dos empregados.

Apesar de não ocorrer mudanças no uso de tecnologias, houve uma mudança no sistema de informação, que foi a intensificação no uso de planilhas e documentos de textos e a inclusão do módulo de manutenção de equipamentos (ENGEMAN) no sistema de informação principal (SIAD).

#### **4.1.2.4 Impactos da certificação na competitividade**

A certificação reduziu os custos do insumo ao mesmo tempo em que melhorou sua qualidade, reduziu também os custos relacionados a erros de funcionários que diminuíram ou extinguíram-se.

As tarefas perderam em velocidade, ficaram mais morosas devido ao fato de maior atenção e formalização, mas reduziu-se o tempo de retrabalho.

Os sistemas de informação foram complementados ou intensificados, mas não foram substituídos.

Houve um aumento das exportações para 15% do total das vendas, tendo como clientes os seguintes países: Japão, Grécia e Rússia.



## **4.2 Caso 2**

### **4.2.1 Perfil sócio econômico**

A "Organização Rural 2" (ORGR2) é uma organização rural localizada no município de Lavras no estado de Minas Gerais, atuando no setor de café. Possui 235 hectares plantados com 525.000 pés de café plantados e 300.000 sendo plantados, com vendas em torno de 4.000 sacas anuais.

A organização rural possui um único dono, sendo o perfil societário constituído como pessoa física. A organização não participa de Cooperativas.

A fazenda tem a administração geral feita por um gerente geral que possui escolaridade até o primeiro grau, sendo ao todo 44 funcionários, destes, 2 de escritório e 1 gerencial.

A fazenda tem como mercado consumidor do seu café, uma exportadora localizada na cidade de Varginha – MG.

### **4.2.2 Certificação**

#### **4.2.2.1 Histórico da certificação**

A empresa encontra-se certificada pela Utz Kapeh a aproximadamente 2 anos. O responsável pela proposta de adesão a certificação foi o Gerente Geral da fazenda. Segundo o gerente, o principal motivo que levou a empresa a aderir a certificação foi a exigência da BSCA. Além da possibilidade de um futuro prêmio pago pelo café certificado.

#### **4.2.2.2 Impactos da certificação nas pessoas**

A certificação exigiu que os funcionários da fazenda recebessem treinamentos. Os treinamentos foram 23 cursos específicos e os cursos do SENAR (segurança e meio ambiente).

A certificação exigiu que o funcionário fosse, no mínimo, alfabetizado, para que pudesse assinar os procedimentos. Essa foi uma crítica do Gerente Geral à Utz Kapeh, visto que, os funcionários, não precisavam preencher as fichas de procedimentos e ordem de serviço, bastava alguém preencher o que havia acontecido e o funcionário só assinava.

Houve algumas demissões espontâneas, mas não ocorreram contratações e demissões, além de não haver alterações nos níveis salariais.

#### **4.2.2.3 Impactos da certificação no gerenciamento**

A certificação proporcionou uma melhora na gestão, no que diz respeito a profissionalização e os limites do processo produtivo, com a qual foi possível um controle capaz de saber o responsável por eventuais estragos e erros.

A Gestão também foi alterada no sentido de maior rapidez e menor custo de comunicação com seu escritório na cidade devido a instalação da Internet e um maior controle dos aspectos geográficos da propriedade através do GPS (terceirizado).

Houve mudança na forma de identificação da lavoura, as quais passaram a ter placas de identificação, entretanto, não houve uma melhora na realização da colheita.

Aumentou o controle gerencial, tendo como principal mudança a gestão do lixo, além do fato da tomada de decisão ter se tornado mais “engessada” pelas normas e



procedimentos Utz Kapeh.. Segundo a visão do gerente, não foram geradas novas informações relevantes para a administração.

Alguns processos administrativos foram melhorados, tais como a rastreabilidade pré-colheita.

Ocorreram mudanças no uso de tecnologias, pelo advento da Internet e do GPS terceirizado, também houve uma mudança no sistema de informação, que foi a intensificação no uso de planilhas e documentos de textos e a inclusão do módulo de pré-colheita no Access.

#### **4.2.2.4 Impactos da certificação na competitividade**

A certificação aumentou os custos indiretos, mas reduziu os custos diretos (sobretudo os custos causados por desperdícios). A qualidade do produto não sofreu alterações pelo fato desta qualidade já ser preocupação da ORGR2 antes da certificação.

As tarefas perderam em velocidade, ficaram mais morosas devido ao fato de maior atenção e formalização, mas reduziu-se o tempo de retrabalho.

Os sistemas de informação sofreram a adoção de mais um módulo de controle da pré-colheita. Não houve exportações diretas.

### **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho procurou investigar os impactos que a adesão à certificação Utz kapeh causou em duas organizações rurais que adotaram ou utilizavam TIs para o gerenciamento do seu café. Especificamente ele buscou descrever as mudanças nas pessoas, gerenciais e competitivas ocorridas após o processo de implantação da certificação e após o processo de informatização pós certificação.

Percebeu-se que adesão a certificação Utz Kapeh, se dá muito mais por exigências de mercado (consumidor, regulamentador ou comprador), do que simplesmente pelo prêmio obtido. Apesar de possuir o certificado, a organização não tem garantido o preço prêmio para o seu café, o que chamou a atenção foi que a organização rural que participava de uma Cooperativa, ou seja, se organizava numa rede para conseguir volume de exportação e outras vantagens (uma nova forma de competir nos mercados atuais) conseguiu obter o prêmio pela certificação no preço do seu café que passou a ser exportado e ganhou ou ampliou o mercado externo para seus produtos.

Um dos fatores que impacta bastante na organização quando ocorre à certificação é o treinamento que os funcionários recebem, que além de melhorar diretamente na execução de suas tarefas sem erros, indiretamente facilitam a gestão e melhora a auto-estima destes conseguido um melhor clima organizacional.

Outro fato importante que diz respeito aos funcionários quando ocorre a certificação. Podemos ver que a certificação normalmente manteve estável o nível salarial, não causou demissões diretamente pela organização e não contratou mais mão de obra. Os problemas ocorridos de não adaptação à certificação foram resolvidos com remanejamentos.

A melhora mais significativa trazida pela certificação diz respeito a gestão. Durante a preparação para a certificação e durante o processo de certificação ocorre uma melhora no nível de gestão para que a organização rural possa se adequar às normas pedidas. Segundo os gerentes entrevistados, a certificação tem como principal



benefício a organização da fazenda, a melhora e profissionalização da gestão e a construção de um sistema de informações (não computadorizado) que facilita a administração e fornece informações que subsidiam as decisões.

Em ambas as organizações rurais, o processo administrativo que mais sofreu alterações (positivas em ambos os casos) foi a rastreabilidade. O produto final passou a ter um acompanhamento desde seus insumos, produção, manejo, etc., sendo este acompanhamento registrado formalmente e inserido, trabalhado e armazenado em um sistema de informação computadorizado, que na ORGR1 já existia e na ORGR2 existia parcialmente (pós-colheita) e foi inserido o de pré-colheita. O que podemos concluir destes casos é que a rastreabilidade já vinha sendo feita, mas a certificação e a informatização melhoram a forma como ela vinha sendo feita.

Essas mudanças causaram nos funcionários uma mudança de comportamento causado por uma rotina nova de trabalho que passou a contar com uma maior padronização e formalização do trabalho.

Observou-se que na organização de maior infra-estrutura de TI não houve alterações significativas nesta estrutura, mas na organização com menor estrutura a certificação obrigou ou incentivou o aumento desta infra-estrutura, mas o impacto desse aumento (nos termos aqui analisados) não foi significativo.

É interessante observar que os custos das organizações rurais que adotaram a certificação aumentaram no que diz respeito aos custos indiretos em um primeiro momento de implementação (principalmente para aquela que tinham pouca estrutura física), mas os custos diretos sofreram redução significativa principalmente com relação a erros e desperdícios. Os respondentes não souberam identificar se os custos totais aumentaram ou diminuíram.

A qualidade do produto diretamente, não melhorou com a certificação, segundo os respondentes, esse fato se deve a organização rural já se preocupar com a qualidade antes da certificação e o fato da certificação estudada (Utz Kapeh) ser uma certificação de processo. Entretanto uma das organizações afirmou que a qualidade dos insumos melhorou com o melhor trato resultante da certificação e que, de certa forma, isso pode ter alterado positivamente a qualidade não observada e experimentada do produto.

A certificação fez com que o tempo para a realização das tarefas aumenta-se no campo, pela maior necessidade de formalização.

Diante de tais conclusões criou-se um possível modelo teórico explicativo, apresentado na Figura 1, obtido através da análise e inferência dos resultados encontrados nos casos estudos.

Conforme o modelo, a certificação tem um baixo impacto no item pessoas, sendo que o treinamento é o único que tem um impacto significativo. Na no item gestão, houve o maior impacto (médio-alto) pois modificou e melhorou os processos existentes, só não teve impacto total, porque alguns dos procedimentos já eram feitos antes da certificação. O item competitividade teve uma alteração significativa (impacto médio) quando a organização rural participava de uma Cooperativa, ou seja, neste caso ela conseguiu exportar e conseguiu um preço prêmio para o seu café.

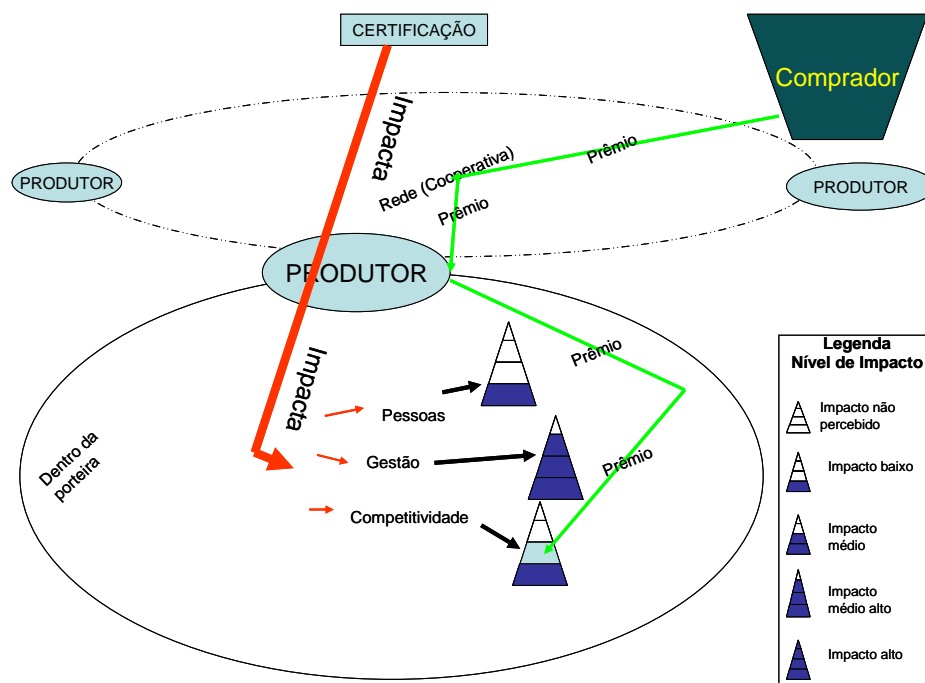


FIGURA 1 Modelo Teórico do Ciclo de Influência Certificação-Produtor e seus impactos

Fonte: Elaborado pelos autores (2008).

Após essas conclusões, é importante deixar claro as limitações deste trabalho com relação à generalização destas informações e ao pouco tempo de contato tácito com o objeto de estudo, além de ser um estudo sobre a perspectiva interpretativa, o que pode trazer dissonância entre o que se é acreditado pelos entrevistados e a realidade obtida por meio de constatações sobre outros métodos. Atentando para as limitações de tempo e recurso deste estudo, acredita-se ser este um direcionador de novas pesquisas mais amplas ou mais aprofundadas sobre o tema. E, assim sendo, aconselha-se como sugestão de pesquisa de novos trabalhos a ampliação do número de casos estudados para que se permita encontrar um padrão e que se possa generalizá-lo, também se aconselha realizar um estudo sobre a abordagem da teoria do conflito, conflitando as opiniões de diversos atores e analisando o histórico destas unidades de estudo, além de maior pesquisa documental e uma observação participante ou mais sistemática.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKERLOF, G. A. **The market for "lemons": quality uncertainty and the market mechanism.** *Quarterly Journal of Economics*. 84, p. 488-500, 1970.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70. Edição 3, 2004.



CERVO, A. L.; BERVIAN P. A. **Metodologia Científica**. 5ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

EDGAR, ALENCAR. Métodos de pesquisa nas organizações. Lavras: UFLA/FAEPE, 2000.

GRYNA, F. M. Marketing. In: JURAN, J. M., et al. **Controle de qualidade: handbook**. São Paulo: Makron Books, v. 5, 1992. cap.19. (a) \_\_\_\_\_ Relações com o fornecedor. In: JURAN, J. M., et al. *Controle de qualidade: handbook*. São Paulo: Makron Books, v. 3, 1992. cap.15. (b)

INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, NORMALIZAÇÃO E QUALIDADE INDUSTRIAL (INMETRO). Disponível em: <<http://www.inmetro.gov.br>> . Acesso em: 22 jan. 2001.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: Abordagens Qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986. 99p.

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

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre. Bookman, 2001. 719p.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. São Paulo, Atlas: 1997. v1. 336p.

NASSAR, A. M. **Certificação no agronegócio**. Estudo temático apresentado no IX Seminário Internacional PENSA de Agribusiness. 1999. Águas de São Pedro.

NUNES, R., et al **Terra Preservada: coordenando ações para garantir a qualidade**. Estudo de caso apresentado no IX Seminário Internacional PENSA de Agribusiness. 1999. Águas de São Pedro.

ROSEMBERG, G. **A ISO 9001 na Indústria Farmacêutica**. Rio de Janeiro: 2000. Disponível em: <<http://books.google.com/books?hl=pt-BR&lr=&id=xmpp-9KfYV0C&oi=fnd&pg=PA13&dq=%22tipos+de+certifica%C3%A7%C3%A3o%22+%2Balimentos&ots=KfAlWIhHc2&sig=cnYemrnhW06ja2k5YybxOLQP764#PPA15,M1>>. Acesso em: 20 abr. 2008.

SPERS, E. E. Qualidade e segurança em alimentos. In: ZYLBERSTAJN, D., et al. **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000. Cap. 13.



\_\_\_\_\_. **Segurança do alimento.** Estudo temático apresentado no IX Seminário Internacional PENSA de Agribusiness. 1999. Águas de São Pedro.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução a pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1995. 175 p.

UTZ CERTIFIED – GOOD INSIDE. Disponível em: < <http://www.utzcertified.org/>>. Acessado em: 21 out. 2007.

ZYLBERSZTAJN, D. **A sanidade dos alimentos no Brasil.** Folha de São Paulo. São Paulo. 15 fev. 2000. \_\_\_\_\_, et al. **Dungullin Estate: Certificação de qualidade na agricultura australiana.** Estudo de caso apresentado no IX Seminário Internacional PENSA de Agribusiness. 1999. Águas de São Pedro.

\_\_\_\_\_. **Revisando o papel do Estado.** Estudo temático apresentado no IX Seminário Internacional PENSA de Agribusiness. 1999. Águas de São Pedro.

YIN, ROBERT K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.