

## Agricultura e Ação Estatal: A Base Para Reconstrução de Ruanda

---

Oliveira dos Santos, Marco Aurélio; Marques Ferreira, Marco Aurélio  
Agricultura e Ação Estatal: A Base Para Reconstrução de Ruanda  
Desenvolvimento em Questão, vol. 17, núm. 46, 2019  
Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Brasil  
Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=75258266009>  
DOI: <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2019.46.130-142>

## Agricultura e Ação Estatal: A Base Para Reconstrução de Ruanda

### AGRICULTURE AND STATE ACTION: THE BASIS FOR RECONSTRUCTION IN RWANDA

*Marco Aurélio Oliveira dos Santos*

*Universidade Federal de Viçosa (UFV), Brasil*

*marco.santos@hotmail.com.br*

DOI: <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2019.46.130-142>

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=75258266009>

*Marco Aurélio Marques Ferreira*

*Universidade Federal de Viçosa (UFV), Brasil*

*marcoaurelio@ufv.br*

Recepção: 15 Setembro 2017

Aprovação: 16 Agosto 2018

#### RESUMO:

As guerras não tiram apenas vidas, trazem incertezas institucionais, desestabilização política, social e, sobretudo, problemas econômicos que limitam a capacidade de reconstrução. O desafio é criar boas condições para que os ativos produtivos sejam usados ao máximo. O objetivo deste trabalho é apresentar os limitantes ao crescimento e diferenciação do café ruandês no mercado de cafés diferenciados. Baseou-se em uma análise de conteúdo para identificar o processo de transformação da cadeia para se posicionar no mercado como produtor de cafés diferenciados, como este processo contribui para agregar valor e alcançar rendas sustentáveis, colaborando com a reconstrução no pós-guerra. Observou-se que a ação do Estado criou um ambiente favorável à indução do crescimento, especialização, divisão do trabalho e acúmulo de conhecimento e criação de novas oportunidades no mercado cafeeiro. Conclui-se que essa solução não é definitiva para regiões com alta dependência de uma commodity, mas um primeiro passo para o progresso econômico e social por meio do uso eficiente dos ativos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Ação governamental, Desenvolvimento, Cadeia de valor, Renda sustentável.

#### ABSTRACT:

Wars do not take only lives, they bring institutional uncertainties, political, social destabilization and, above all, economic problems that limit the capacity for reconstruction. The challenge is to create good conditions for productive assets to be used to the maximum. The purpose of this work is to present the barriers the may limited the growth potential and differentiation of Rwanda coffee in the differentiated coffee market. The resource was based on a documentary analysis to identify the process of transformation of the Rwandan coffee chain in the attempt to position itself in the market as a producer of differentiated coffees. It also sought to know how this process contributes to aggregate value to the Rwandan coffee and how it has helped the country to achieve sustainable incomes collaborating with the reconstruction in the post-war. It was observed that the state action created an environment favorable to the induction of growth, specialization, division of labor and accumulation of knowledge favorable to the creation of new coffee market opportunities. However, this solution is not definitive for regions that are highly dependent on a commodity, but a first step toward economic and social progress through the efficient use of assets.

**KEYWORDS:** Government action, Development, Chain value, Sustainable income.

As guerras não tiram apenas vidas, trazem incertezas institucionais, desestabilização política, social e, sobretudo, problemas econômicos que limitam a capacidade de reconstrução. Nas sociedades desenvolvidas as reconstruções são lentas, mas para os policy makers das nações em desenvolvimento essa tarefa torna-se árdua, pois as possibilidades são limitadas, ao passo que as mazelas sociais são crescentes.

Apesar das dificuldades encontradas, os policy makers não precisam descobrir recursos revolucionários que impulsione a reconstrução e o desenvolvimento, basta criar boas condições para que os ativos produtivos sejam usados ao máximo para promover uma revolução (BARAN, 1986). Em uma dinâmica de mercado, entender as possibilidades e oportunidades é o primeiro passo para maximizar os ativos produtivos locais de modo a gerar efeitos multiplicadores de renda.



Em regiões em desenvolvimento a especialização na confecção de um produto para exportação pode fomentar outras atividades econômicas, ampliando os efeitos multiplicadores de renda (NORTH, 1959a). Nesse sentido, o comércio exterior tem a capacidade de induzir e impulsionar a mudança, o aparecimento de atividades industriais ligadas à base de exportação, refletindo no crescimento econômico, na urbanização e na qualidade de vida das pessoas (LIMA et al., 2013; MARCHIORO, 2014).

Nos países em desenvolvimento, normalmente, o produto base de exportação é uma commodity agrícola. Esta commodity exportada, em média, corresponde a 29% do Produto Interno Bruto (PIB) e emprega 65% da força de trabalho do país (WORLDBANK, 2008). Desse modo, as commodities agrícolas são os principais ativos de captura de recursos externos que impulsionam o desenvolvimento interno das nações em desenvolvimento.

Neste contexto, a Teoria da Base de Exportação (TBE), desenvolvida por Douglas North, considera as exportações a principal força desencadeadora do desenvolvimento regional. A TBE analisa as variáveis externas, tais como níveis de demanda, o câmbio, o marketing do produto no mercado internacional, entre outros, que impactam no desenvolvimento regional, contudo negligencia as variáveis endógenas (OLIVEIRA; LIMA, 2003), ou seja, as condições internas, sobretudo as de produção e uso dos recursos capturados no exterior. Assim, as condições internas é que delimitam as reais condições de sucesso ou atraso da região.

Atentar para esses elementos é entender os contrastes regionais, a diferença entre sistemas produtivos, familiar e latifúndio e suas implicações sobre a distribuição de renda. Se as singularidades internas não forem levadas em consideração, as estratégias políticas podem produzir efeitos divergentes dos planejados. A dinâmica de desenvolvimento, portanto, sob a ótica da TBE, depende da eficácia interna e externa das atividades exportadoras.

Externamente, depende das condições da demanda; já internamente, das condições produtivas e do uso dos recursos. De acordo com North (1959a), se o produto for proveniente de regiões latifundiárias, o desenvolvimento apresentará contraste com regiões com predominância de agricultores familiares. Nos latifúndios haverá má distribuição de renda e inibição ao investimento, se o latifundiário julgar que há mais custos do que lucro nas novas atividades. Nas regiões em que há predominância de fazendas familiares, há melhor distribuição de renda, os incentivos aos investimentos propiciariam melhorias na posição competitiva da agricultura e na divisão do trabalho, consequentemente, refletindo em melhores oportunidades no mercado (NORTH, 1959a).

Além do mais, quando os agricultores familiares estão inseridos em empreendimentos cooperativos, o acesso aos mercados é ampliado, aumenta-se o potencial de geração de empregos e rendas, bem como se garantem voz e representatividade junto aos policy makers (ABEBAW; HAILE, 2013; EMANA et al., 2017). Logo, entender a condição interna ajuda a criar vantagem competitiva da base exportadora, refletindo na atração de investimentos (AMIRI AGHDAIE; SEIDI; RIASI, 2012), o que desencadeará novas atividades a partir da procura (HIRSCHMAN, 1958), impulsionando o crescimento econômico e os efeitos multiplicadores de renda.

Nesse cenário, a base exportadora cria, inicialmente, as condições necessárias, mas não suficientes, para induzir o desenvolvimento (NORTH, 1959a), pois as particularidades locais têm a capacidade de definir as condições de sucesso ou fracasso regional no mercado global. Destarte, não é objetivo deste artigo estudar criticamente a TBE, mas usá-la complementarmente com teorias que exploram o ambiente interno para entender as condições produtivas e, sobretudo, as políticas públicas de fomento ao desenvolvimento.

Entre essas teorias está o “Diamante de Porter”, que analisa as peculiaridades locais. Pelo modelo, as condições do fator produtivo, as condições de demanda, as indústrias relacionadas e de apoio, as estratégias, as estruturas e a rivalidade entre firmas e governo influenciam direta e indiretamente a competitividade de uma base de exportação. A influência destes fatores na competitividade da base exportadora no mercado global encontra-se, primeiramente, na capacidade de reprodução e imitação dos ativos (PORTER, 1990).

De acordo com o modelo, há dois tipos de fatores produtivos: os recursos caseiros e os recursos avançados. Os primeiros são fáceis de criar e imitar, pois são as matérias-primas, capital financeiro, recursos físicos, etc.; já os recursos avançados são aqueles altamente especializados e específicos de uma indústria, são mais decisivos e fornecem a vantagem competitiva (RIASI, 2015). Normalmente originam-se do investimento de indivíduos, das empresas e dos governos na busca de construir vantagem competitiva sustentável (CHAABNA; WANG, 2015).

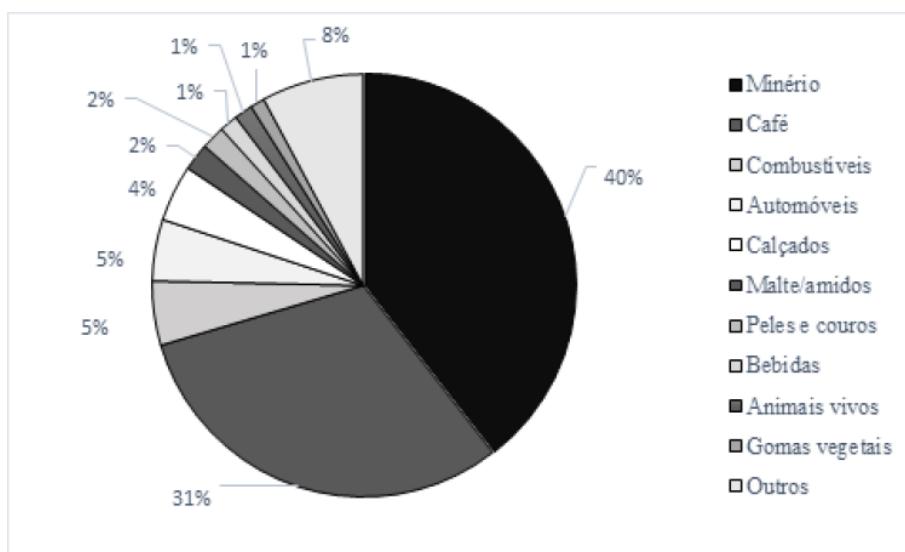
O investimento em ativos especializados é um caminho para inovação, adaptação e diferenciação para atender à demanda que orienta as condições concorrentiais para o produto de uma indústria. As condições da demanda evidenciam as necessidades dos clientes, o potencial de rentabilidade ao acionista, e servem como estímulo aos produtores para desenvolverem novas tecnologias, que alinhadas à indústria relacionada e de apoio geram produtos e serviços mais competitivos (CHAABNA; WANG, 2015).

A efetividade no mercado global, no entanto, depende da posição estratégica assumida e a orientação que esta impõe ao desenho operacional para enfrentar a concorrência globalizada (PORTER, 1997, 2000). Há basicamente duas opções estratégicas para se inserir no sistema de mercado de forma sustentável, via estratégias de menor custo ou por meio de estratégias de diferenciação. As primeiras consistem em oferecer produtos padronizados ao menor custo, ao passo que as estratégias de diferenciação prezam a oferta de produtos considerados únicos pelos consumidores (PORTER, 1996). Logo, cada uma dessas opções estratégicas oferece caminhos distintos para inserir o produto base de exportação no mercado externo.

A efetividade das estratégias de inserção no mercado externo depende das condições dos fatores produtivos, das condições de demanda, das indústrias relacionadas e de apoio e da estrutura e rivalidade dos participantes no mercado. Tais condições induzem à divisão do trabalho, à especialização e à inovação, de modo que aumentam o potencial competitivo e os efeitos multiplicadores de renda na região que se especializa. Caso essas condições sejam desfavoráveis, cabe ao governo desenvolver a estrutura de incentivo que favoreça o investimento e o envolvimento em atividades produtivas (LOPES, 2013; NORTH, 1993).

Neste contexto é que se encontrava Ruanda após a guerra civil<sup>1</sup> dos anos 90. Um país, entre tantos que são assolados pelas guerras, que observou as oportunidades do mercado externo para construir estratégias políticas de fomento à construção de vantagem competitiva para a base de exportação, de modo a fazer dos agentes produtivos locais agentes do próprio desenvolvimento. Nesse sentido, a escolha de Ruanda justifica-se pelo somatório de elementos que clamam à atuação pública: precisava maximizar o uso dos fatores produtivos para superar a fragilidade da infraestrutura produtiva que limitava as possibilidades de geração de renda, especialmente no meio rural, que empregava cerca de 90% da força de trabalho (RWANDA, 2004). Além do mais, o crescimento populacional pressionava a estrutura fundiária, criando uma relação negativa entre produção e produtividade, aumentando a tensão e as mazelas sociais no meio rural (DE VRIES; ZEVENBERGEN, 2011; HITAYEZU; OKELLO; OBEL-GOR, 2014; VAN HOYWEGHEN, 1999).

Para mudar essa realidade o governo de Ruanda construiu um plano estratégico para transformação agrícola (RWANDA, 2004), iniciando pela cadeia do café, a mais importante cadeia agroindustrial do país, que responde por 31% das exportações, ficando atrás apenas das exportações de minérios (Figura 1). A estratégia foi pensada para aproveitar os novos padrões de sustentabilidade, sabor, qualidade, aroma, entre outros, no mercado cafeeiro. Esses novos padrões de consumo têm quebrado a lógica da concorrência por preços nos mercados de commodities (DAVIRON; PONTE, 2005; FITTER; KAPLINKSY, 2001; LEVY; REINECKE, 2016; MAYER; GEREFFI, 2010), exigindo ações estratégicas para atuar consistentemente nesse mercado.



**FIGURA 1**  
Exportações de Ruanda

Fonte: TRADE MAP (2016).

Ruanda emerge no mercado de cafés especiais como produtor de cafés diferenciados, contudo as características do mercado destes induzem à adoção de estratégia de diferenciação e posicionamento de mercado. Para tanto, é preciso identificar as necessidades dos consumidores para entregar produtos tidos como únicos (PORTER, 1997, 1989b), porém posicionar uma cadeia agroindustrial é um processo complexo pelas relações de interdependência entre os elos da cadeia de valor, logo exige ações diferenciadas e coordenadas (BATALHA; SILVA, 1995).

O posicionamento se dá pelo uso de recursos e competências internas que criam valor diferenciado para o cliente, permitem explorar oportunidades nos mercados e mitigam ameaças, como descrito por Barney (2001) na Visão Baseada em Recursos. Ao alinhar esses recursos internos com as oportunidades do mercado, alcança-se vantagem competitiva sustentável (PORTER, 1989a). Para isso, necessita-se assegurar que todo o sistema esteja coerentemente alinhado com as propostas de posicionamento (KOTLER, 2000; RIES; TROUT, 1993). A efetividade dessa estratégia depende das possibilidades, das oportunidades e das condições dos fatores produtivos internos para alavancar a competitividade da base de exportação. Assim, o objetivo deste trabalho é apresentar as barreiras que podem limitar o potencial de indução ao crescimento e diferenciação do café ruandês no mercado de cafés diferenciados.

Espera-se que este trabalho fomente as discussões sobre o papel estratégico que o Estado exerce na criação de estratégias políticas voltadas para o desenvolvimento. Embora a magnitude desta pesquisa seja limitada, seu aprofundamento na busca de um entendimento global desta iniciativa governamental de agregação de valor, como meio de alcançar renda mais sustentável no país, torna-a relevante e abrangente. Além desta introdução, o artigo conta com mais três seções. Na segunda apresenta-se o material estudado e o método de estudo; na terceira parte faz-se a apresentação dos resultados e discussão e, por fim, as considerações finais.

## MATERIAL E MÉTODOS

Trata-se de um estudo descritivo que se valeu de técnicas de estatística textual para analisar o documento intitulado “Strategic plan for agricultural in Rwanda”. Tal documento traz as iniciativas estratégicas políticas adotadas pelo Estado para promover mudanças nas condições competitivas da base de exportação de Ruanda, de modo a impulsionar o desenvolvimento e combater as mazelas sociais do país.

O método analítico foi Análise Fatorial de Correspondência (AFC). Este método baseia-se na distribuição sintática e semântica das palavras que transmitem informações essenciais em um texto (CAMARGO; JUSTO, 2013; RATINAUD; MARCHAND, 2012). O estudo sintático visa a identificar a função de um vocábulo em uma oração, bem como a frequência deste ao longo do texto, ao passo que a semântica identifica a estrutura de significado que carrega uma palavra. Dessa forma, a AFC consiste em explorar o texto, fazer comparações e facilitar a compreensão do conteúdo textual.

Desse modo, as palavras são ordenadas em classes explicativas, processo similar à análise de conteúdo. A AFC agrupa os vocábulos em classes de objetos similares formando clusters de acordo com o grau de associação, medido pelo Qui-quadrado ( $X^2$ ), às suas respectivas classes (MARCHAND; RATINAUD, 2012; RATINAUD; MARCHAND, 2012). Para tanto, usou-se o software de mapeamento estatístico Iramuteq, programa que faz análises estatísticas de materiais verbais transcritos, classificando as palavras de acordo com a estrutura de conexidade e coocorrência das palavras no texto, formando uma estrutura hierárquica que fundamentou as discussões que se seguem.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

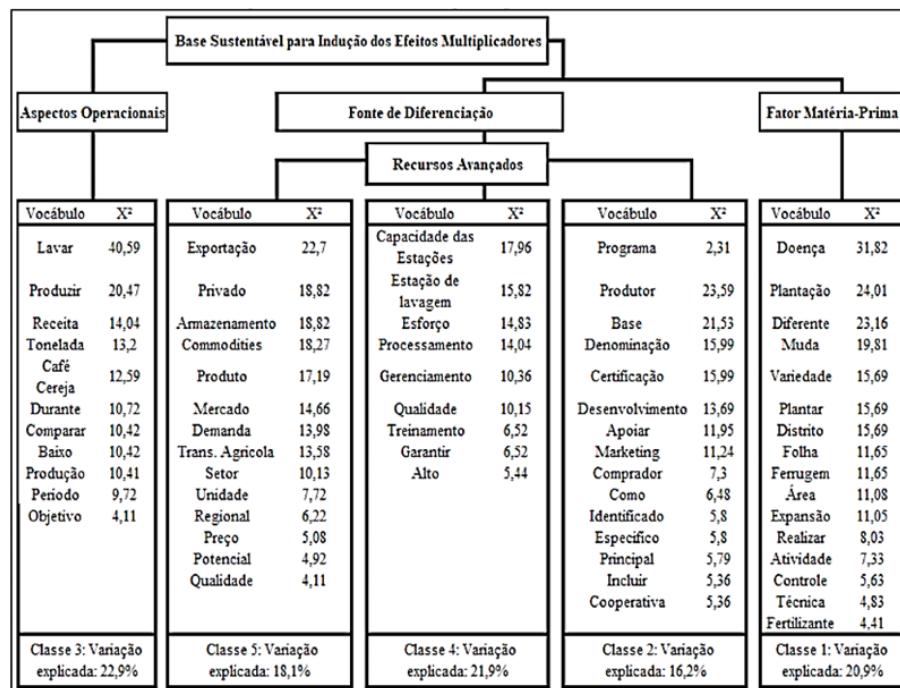
O conjunto de dados estudado foi formado pelo plano estratégico desenvolvido pelo governo ruandês. Esse plano está distribuído em 10 partes ao longo de 122 páginas, contendo 34.147 palavras, das quais 4.449 estavam ligadas à reestruturação e posicionamento da cadeia do café. Essas palavras estavam distribuídas em 137 segmentos de textos, dos quais 105 foram classificados pela AFC, o que representou 76,6% da amostra. O grau de associação,  $X^2$ , mínimo para classificação foi  $X^2 \geq 3,84$ .

As classificações dos vocábulos deram origem a seis classes de palavras; contudo, optou-se por dividir as classes em apenas três clusters, explicativos, por entender-se que estes orientam a formação das estratégias, ou seja, o conjunto de decisões que o país orientou, as políticas que nortearam o posicionamento estratégico do café ruandês. Nesse processo as políticas estratégicas refletem o conjunto de decisões que orientaram as ações do Estado, ou seja, indicam o que foi feito para alcançar determinados objetivos. Nesse sentido os três clusters foram formados por um conjunto de classes que evidenciaram as decisões que formaram a estratégia de posicionamento do café ruandês.

O primeiro cluster, denominado “Aspectos Operacionais”, retrata elementos ligados ao planejamento operacional das atividades, sendo o vocábulo “lavar” o elemento com maior grau de associação,  $X^2 = 40,9$ , a essa classe de palavras explicativas. Tal classe representa 22,9% da variação dos vocábulos associados à estratégia de adaptação e posicionamento da cadeia do café.

O segundo cluster foi denominado “Fontes de Diferenciação”. Esse cluster é formado pela reunião das classes 5, 4 e 2, que agrupam elementos representativos do pensar o futuro do empreendimento. Em conjunto estas classes agrupam 56,2% da variação das palavras no texto, tendo uma variação do  $X^2$  máxima de 32,31 e mínima de 4,11. Por fim, o cluster denominado “Fator: Matéria-Prima”, formado pela classe 1. Esta classe inclui 20,9% das palavras do texto e com o  $X^2$  máximo de 31,82. Assim, por meio do dendograma a seguir, pode-se observar o agrupamento dos objetos em classes explicativas (Figura 2).





**FIGURA 2**  
A base da estratégia do posicionamento do café ruandês

Fonte: Construído com base no resultado da AFC do Iramuteq.

### Os gargalos existentes e os esforços na reestruturação de Ruanda: aspectos operacionais, minimização das fraquezas e ações táticas

Muitas sociedades mudaram de curso e tiveram sucesso após passarem por conflitos violentos. Muito desse sucesso é oriundo das mudanças econômicas, sociais e, sobretudo, estratégias políticas. As políticas públicas são estruturas que carregam incentivos econômicos. As políticas podem induzir os atores a se envolverem em atividades produtivas, a estimular a concorrência, a promover a divisão do trabalho e o acúmulo de conhecimento, aumentando a alocação dos recursos escassos da sociedade. Em uma sociedade orientada para o mercado, a busca pelo lucro induz continuamente à busca pela melhor alocação dos recursos.

Com esta visão o governo ruandês passou a entender que a solução para a pobreza devia vir do livre-mercado e não de ativismo, cabendo a intervenção governamental para criar as condições necessárias para um dos principais produtos de exportação melhor se inserir no mercado. Desse modo, ações estratégicas são pensadas para facilitar as escolhas dos produtores, cabendo às administrações públicas criar os mecanismos estratégicos para aumentar a vantagem competitiva dos produtos produzidos e exportados.

Ao assumir uma orientação para o mercado, o governo baseia-se no princípio de que variáveis externas induzem ao desenvolvimento, devendo a base de exportação e seus agentes privados se adequarem à dinâmica mercadológica (NORTH, 1959b; RWANDA, 2004). Assim sendo, as possibilidades de lucro encontradas pelo agente privado estimulam o investimento em melhorias que alavancam o potencial competitivo do café ao longo da cadeia de valor, restando ao governo assegurar as condições para ampliar a vantagem competitiva e o uso adequado dos ativos produtivos.

O governo de Ruanda, ao buscar posicionar o país como produtor de cafés especiais, identificou três conjuntos de elementos internos que demandavam estratégias específicas para alavancar a vantagem competitiva da cadeia do café no mercado. Primeiramente, os aspectos operacionais agronômicos que limitam a produção do grão de qualidade. Segundo, os meios operacionais para agregação física de valor. Por fim, os aspectos táticos que contribuem para assegurar o posicionamento.

Para o sucesso desta empreitada fazia-se necessário estabelecer estratégias políticas ou mesmo mudá-las. Para tanto, o governo buscou criar um quadro institucional propício à profissionalização dos produtores, à criação de um ambiente favorável aos investimentos produtivos, ao empreendedorismo e ao desenvolvimento do emprego na cadeia produtiva do café (RWANDA, 2004). Ao agir desse modo o governo indicava a real intenção de produzir inovações que conduzem à modernização e à geração de oportunidades para todos os envolvidos na cadeia de valor.

O novo quadro institucional buscou criar um ambiente propício para a promoção do empreendedorismo, da produção, do processamento e da agregação de valor aos produtos agrícolas, garantindo maior competitividade e desenvolvimento para o setor e toda a sociedade (RWANDA, 2004). Imediatamente algumas medidas foram tomadas para assegurar o surgimento deste ambiente propício. Primeiramente, buscou-se reforçar o direito à posse da terra e consolidar a pequena propriedade, com isso criando-se as condições necessárias para acessar crédito. Ao garantir a propriedade privada da terra ou dos meios produtivos, o governo buscava assegurar o potencial econômico dos ativos, o acesso ao crédito, bem como estimular o investimento (GONZALEZ-PEREZ; GUTIERREZ-VIANA, 2012; HITAYEZU; OKELLO; OBEL-GOR, 2014).

A regulação fundiária e o crédito demandavam um gerenciamento integrado das questões sanitárias e fitossanitárias (combate à ferrugem, broca, erosão, etc.) e a melhoria das técnicas agronômicas (novas variedades produtivas e mais resistentes, fertilização mineral, etc.) garantia as condições mínimas para impulsivar a produção cafeeira e minimizar as fraquezas na fazenda, ou dentro da porteira. Tais fraquezas limitam o potencial de agregação de valor, que garante possibilidades de maior produtividade, maior produção e melhor qualidade dos grãos a ser processados. Ao atacar as fraquezas, o governo passa a dar atenção aos aspectos operacionais, ou seja, desenvolve ações que tiram os objetivos do papel, criando ativos avançados que fortalecem as estratégias de diferenciação.

O governo procurou investir na infraestrutura básica necessária ao estabelecimento das unidades de processamento, lavagem e industrialização. Para tanto buscou assegurar o acesso à energia elétrica, água, rodovias, aeroportos, etc., para que o setor privado se envolvesse em todos os aspectos operacionais da cadeia da commodity. De acordo com Rwanda (2004), o Estado, além de desenvolver a infraestrutura, buscou transferir a gestão para o setor privado (estações de lavagem) para atrair investidores estrangeiros a fim de promover a torrefação e exportação do produto com maior valor agregado.

Ao optar pela privatização, o Estado opta por um sistema orientado pelo lucro, uma vez que o interesse financeiro induz à busca pela eficiência e eficácia no uso dos recursos (AMANN; BAER, 2002; PRITCHARD, 2013). Além do mais, os atores privados passam a construir modelos de governança para orientar os elos a montante, rompendo com a atuação isolada que expõe os grandes compradores ao risco de perda de reputação em mercados diferenciados (GEREFFI, 1999; GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005). Nesse contexto, visando a mitigar riscos, os grandes compradores assumem o papel de construtores de redes de produção e distribuição, facilitando a coordenação de todo o sistema produtivo.

As grandes empresas, ao definirem mecanismos de governança, passam a definir os parâmetros produtivos, decidem o que produzir, como produzir, quanto e quando produzir. Os compradores, ao assumir essa função, colocam toda a cadeia em uma nova curva de aprendizado (HUMPHREY; SCHMITZ, 2002), tornando cadeias dispersas e desarticuladas em eficientes clusters exportadores, semelhantemente ao exposto por Gereffi et al. (2001) quanto aos sistemas de commodity das manufaturas têxteis e calçadistas na Ásia, bem como na cadeia de vegetais frescos no Quênia, em que o sistema de governança criado pelos compradores fez do país o maior exportador de vegetais frescos da África (HUMPHREY; SCHMITZ, 2001).

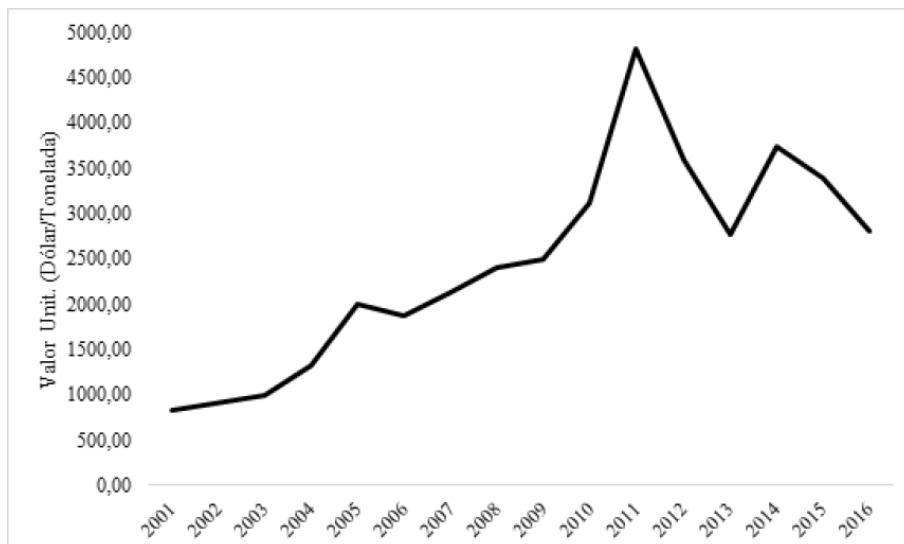
A integração e a coordenação produtivas proporcionam um desenvolvimento benigno à cadeia de valor, pois induzem a uma melhor divisão e especialização produtiva para atender às exigências da rede. O resultado dessa ação coordenada se dá pelo empenho do setor privado na busca pelo lucro; isso possibilita o desenvolvimento de tecnologias adaptadas às condições locais. A cadeia, portanto, é preparada,

estrategicamente, para entregar ativos especializados que contribuem para melhoria da renda em todos os elos da cadeia de valor (GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005).

Apesar disso, em cadeias tradicionais, como a do café, é crescente o papel da comunicação para reduzir a assimetria de informação, à medida que aumenta a busca por atributos não observáveis nos produtos (VERTINSKY; ZHOU, 2000), demandando ações que garantam transparência e segurança dos processos. Pensando nisso, as medidas tomadas visaram a assegurar confiabilidade entre os elos.

As medidas criaram um ambiente propício ao posicionamento. Além do mais, foram introduzidos sistemas de certificação para atestar a gestão da qualidade em toda a cadeia. Foram empregados sistemas de monitoramento e assessoria de especialistas internacionais para supervisionar, identificar e analisar questões de qualidade em toda a cadeia de valor (RWANDA, 2004). Tais ferramentas foram atreladas à comunicação de marketing para reforçar o posicionamento do café ruandês, permitindo tecer laços de confiança nas inter-relações com compradores e joint venture com investidores internacionais (RWANDA, 2004).

Contando com uma produção de melhor qualidade, a cadeia pode alcançar melhores retornos no mercado, especialmente em períodos de crise de abastecimento, como ocorrido em 2010, quando os preços alcançaram quase 5 mil dólares por tonelada. Assim, ao desenvolver ativos avançados e estratégias de diferenciação orientadas para nichos especializados, estas ações tem contribuído para a cadeia alcançar preços até 6% acima do mercado convencional (Figura 3), contribuindo desta forma para um crescimento médio de aproximadamente 30% do PIB neste setor, estimulando a melhoria das condições de renda no país via agregação de valor (RWANDA, 2013).



**FIGURA 3**  
Respostas dos preços aos esforços de agregação de valor  
Fonte: RWANDA (2013); TRADE MAP (2016).

A renda agregada à agricultura, pelos esforços destinados à cafeicultura, tem reflexos positivos, pois os agricultores, ao se encaixar no novo ambiente, passam a ter uma mentalidade de empresa agrícola, que carece de ser eficiente, não só para melhorar a qualidade do produto, mas para alcançar rendas mais sustentáveis. Prontamente o empenho na diferenciação pela qualidade tem reflexos na elasticidade-renda. Os reflexos são maiores retornos ao se posicionar em nichos de mercado, fugindo da competição por preço nos mercados de concorrência perfeita. Nada disso seria possível, contudo, sem o estabelecimento de uma matriz institucional que ofertasse incentivos produtivos capazes de induzir os atores a investir em atividades produtivas, para aproveitar as oportunidades da demanda externa, importante para fomentar novas atividades produtivas que geram emprego, renda e, sobretudo, colocam as pessoas na condição de agentes do próprio desenvolvimento e contribuem para o desenvolvimento da sociedade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A agricultura tem papel importante na geração de oportunidades que contribuem com o bem-estar da sociedade. Cabe ao Estado atuar estrategicamente para induzir o crescimento e a transformação do potencial de desenvolvimento em efeitos multiplicadores. A multiplicação desses efeitos dá-se pelo ataque às particularidades que inibem o potencial de geração de vantagem competitiva.

O governo, ao atacar os problemas que limitam as condições dos fatores, cria uma base que dá sustentação ao impulso inicial do crescimento econômico. Dessa forma o governo cria meios para usar ao máximo determinados ativos produtivos, minimizando as possibilidades de transferência de recursos para outras localidades, gerando novas oportunidades de emprego e renda na região. Assim, a iniciativa governamental aumenta o potencial de desenvolvimento, ampliando as oportunidades de as fazendas familiares participarem do mercado, ofertando o produto-base da exportação e demandando uma gama de produtos diversificados.

Ao atacar os limitantes à competitividade, o governo buscou criar um quadro propício para a profissionalização dos produtores, criação de um ambiente favorável aos investimentos produtivos, ao empreendedorismo e ao desenvolvimento do emprego no agronegócio. Essa solução, contudo, pode não ser definitiva, em virtude da alta dependência de uma commodity, mas um primeiro passo na tentativa de alcançar melhores condições econômicas e sociais, não só na cadeia do café, mas na agricultura como um todo, podendo contribuir para geração de renda não somente das famílias ruandenses, mas condição necessária aos que almejam progresso econômico e social.

## AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem à Fundação de Amparo à Pesquisa de Minas Gerais (Fapemig) pelo apoio financeiro imprescindível ao desenvolvimento desta pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- ABEBAW, D.; HAILE, M. G. The impact of cooperatives on agricultural technology adoption: Empirical evidence from Ethiopia. *Food Policy*, v. 38, p. 82-91, 2013.
- AMANN, E.; BAER, W. Neoliberalism and its Consequences in Brazil. *Journal of Latin American Studies*, v. 34, n. 4, p. 945-959, 2002.
- AMIRI AGHDAIE, S. F.; SEIDI, M.; RIASI, A. Identifying the Barriers to Iran's Saffron Export by Using Porter's Diamond Model. *International Journal of Marketing Studies*, v. 4, n. 5, 10 set. 2012.
- BARAN, P. A. *A economia política do desenvolvimento*. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1986.
- BARNEY, J. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, v. 27, n. 6, p. 625-641, 1 dez. 2001.
- BATALHA, M.; SILVA, A. Marketing & agribusiness um enfoque estratégico. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 5, p. 30-39, 1995.
- CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. Iramuteq: um software gratuito para análise de dados textuais. *Temas em Psicologia*, v. 21, n. 2, p. 513-518, 2013.
- CHAABNA, S.; WANG, H. Analysis of the State of E-commerce in Algeria. *International Journal of Marketing Studies*, v. 7, n. 2, 28 mar. 2015.
- DAVIRON, B.; PONTE, S. *The Coffee Paradox: Global Markets, Commodity Trade and the Elusive Promise of Development*. Nova York: Zed Books, 2005.
- DE VRIES, W. T.; ZEVENBERGEN, J. Discretionary Space as a Concept to Review Innovation in Land Administration in Africa. *Survey Review*, v. 43, n. 323, p. 638-652, out. 2011.



- EMANA, B. et al. *Cooperatives: a path to economic and social empowerment in Ethiopia*. Disponível em: <http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/coop/africa/download/wpno9cooperativesinethiopia.pdf>. Acesso em: 27 ago. 2017.
- FITTER, R.; KAPLINKSY, R. Who Gains from Product Rents as the Coffee Market Becomes More Differentiated? A Value-chain Analysis. *IDS Bulletin*, New Jersey, v. 32, n. 3, p. 69-82, jul. 2001.
- GEREFFI, G. International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. *Journal of International Economics*, Amsterdã, v. 48, n. 1, p. 37-70, jun. 1999.
- GEREFFI, G. et al. Introduction: Globalisation, Value Chains and Development. *IDS Bulletin*, New Jersey, v. 32, n. 3, p. 1-8, jul. 2001.
- GEREFFI, G.; HUMPHREY, J.; STURGEON, T. The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, London, v. 12, n. 1, p. 78-104, fev. 2005.
- GONZALEZ-PEREZ, M.-A.; GUTIERREZ-VIANA, S. Cooperation in coffee markets: the case of Vietnam and Colombia. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, v. 2, n. 1, p. 57-73, 2012.
- HIRSCHMAN, A. *The strategy of economic development*. New Haven: Yale University Press, 1958.
- HITAYEZU, P.; OKELLO, J. J.; OBEL-GOR, C. Farm households' participation in rural non-farm employment in post-war Rwanda: Drivers and policy implications. *Development Southern Africa*, v. 31, n. 3, p. 452-474, 4 maio 2014.
- HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. Governance in Global Value Chains. *IDS Bulletin*, New Jersey, v. 32, n. 3, p. 19-29, jul. 2001.
- HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters? *Regional Studies*, London, v. 36, n. 9, p. 1.017-1.027, dez. 2002.
- KOTLER, P. *Administração de marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LEVY, D.; REINECKE, J. M. S. The political dynamics of sustainable coffee: contested value regimes and the transformation of sustainability. *Journal of Management Studies*, v. 53, n. 3, p. 364-401, 2016.
- LIMA, E. C. de et al. Teoria da base de exportação e sua relação com o desempenho econômico: o caso do estado de Santa Catarina. *Textos de Economia*, v. 16, n. 1, p. 95, 24 jun. 2013.
- LOPES, H. C. Instituições e crescimento econômico: os modelos teóricos de Thorstein Veblen e Douglass North. *Revista de Economia Política*, Campinas, v. 33, n. 4, p. 619-637, dez. 2013.
- MARCHAND, P.; RATINAUD, P. *L'analyse de similitude appliquée aux corpus textuels: les primaires socialistes pour l'élection présidentielle française*. Actes des 11eme Journées internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles. JADT. Anais [...] Liège, Belgique: JADT 2012, 2012.
- MARCHIORO, L. W. D. G. V. G. A teoria dos polos de crescimento e desenvolvimento de Perroux, e a implantação na Zona Franca de Manaus na Região Norte do Brasil. *Revista de Estudos Sociais*, v. 16, p. 186-202, 2014.
- MAYER, F.; GEREFFI, G. Regulation and Economic Globalization: Prospects and Limits of Private Governance. *Business and Politics*, Berkeley, v. 12, n. 3, p. 1-25, jan. 2010.
- NORTH, D. Agriculture in regional economic growth. *Journal of Farm Economics*, v. 41, n. 5, p. 943-951, 1959a.
- NORTH, D. Location theory an regional economic growth. *Jornal of Political Economics*, v. 63, n. 3, p. 243-258, 1959b.
- NORTH, D. *The New Institutional Economics and Development*. Disponível em: <http://www.econ.iastate.edu/tesfatsi/NewInstE.North.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2017.
- NORTH, D. *The New Institutional Economics and Development*. Economic History, University Library of Munich, Germany. 1993. Disponível em: <https://EconPapers.repec.org/RePEc:wpu:wupleh:9309002>.
- OLIVEIRA, G. B. de; LIMA, J. E. de S. Elementos endógenos do desenvolvimento regional: considerações sobre o papel da sociedade local no processo de desenvolvimento sustentável. *Revista da FAE*, v. 6, n. 2, 2003.
- PORTER, M. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989a.
- PORTER, M. Os caminhos da lucratividade: como implementar uma verdadeira vantagem competitiva. *HSM Management*, v. 1, p. 88-94, 1997.



- PORTER, M. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.* 33. ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1989b.
- PORTER, M. *The competitive advantage of nations.* New York: The Free Press, 1990.
- PORTER, M. What is strategy? *Harvard Business Review*, Boston, v. 74, p. 61-78, 1996.
- PORTER, M. A nova era da estratégia. *HSM Management*, v. 1, n. 1, p. 18-28, 2000.
- PRITCHARD, M. F. Land, power and peace: Tenure formalization, agricultural reform, and livelihood insecurity in rural Rwanda. *Land Use Policy*, Amsterdã, v. 30, n. 1, p. 186-196, jan. 2013.
- RATINAUD, P.; MARCHAND, P. Application de la méthode ALCESTE aux “gros” corpus et stabilité des “mondes lexicaux”: analyse du “CableGate” avec IRAMUTEQ. *Actes des 11eme Journées internationales d’Analyse statistique des Données Textuelles*, 2012. p. 835-844.
- RIASI, A. Competitive Advantages of Shadow Banking Industry: An Analysis Using Porter Diamond Model. *Business Management and Strategy*, v. 6, n. 2, p. 15, 1º nov. 2015.
- RIES, A. A.; TROUT, J. *As 22 consagradas leis do marketing.* São Paulo: Makron, 1993.
- RWANDA. *Strategic plan for agricultural in Rwanda.* 2004. Disponível em: [http://www.minagri.gov.rw/fileadmin/user\\_upload/documents/RWANDA\\_SAKSS/PSTA\\_I\\_\\_2004\\_08\\_.pdf](http://www.minagri.gov.rw/fileadmin/user_upload/documents/RWANDA_SAKSS/PSTA_I__2004_08_.pdf). Acesso em: 12 maio 2017.
- RWANDA. *History – Official Website of the Government of Rwanda.* Disponível em: <http://www.gov.rw/History?lang=en>. Acesso em: 29 jan. 2018.
- RWANDA. *Statistics report.* 2013. Disponível em: [http://www.naeb.gov.rw/uploads/media/Rapport\\_annuel\\_July\\_2012-June\\_2013\\_July\\_1\\_\\_1\\_\\_.pdf](http://www.naeb.gov.rw/uploads/media/Rapport_annuel_July_2012-June_2013_July_1__1__.pdf). Acesso em: 12 jun. 2017.
- TRADE MAP. *Trade statistics for international business development.* 2016. Disponível em: <https://www.trademap.org/Index.aspx?AspxAutoDetectCookieSupport=1>. Acesso em: 26 mar. 2018.
- VAN HOYWEGHEN, S. The urgency of land and agrarian reform in Rwanda. *African Affairs*, v. 98, n. 392, p. 353-372, 1º jul. 1999.
- VERTINSKY, I.; ZHOU, D. Product and process certification – Systems, regulations and international marketing strategies. *International Marketing Review*, Bingley, v. 17, n. 3, p. 231-253, jun. 2000.
- WORLDBANK. *Relatório sobre o Desenvolvimento Mundial de Agricultura para o Desenvolvimento.* 2008. Disponível em: [http://siteresources.worldbank.org/INTWDRS/Resources/477365-1327599046334/8394679-1327614067045/FINAL\\_WDR-OV-Portuguese-text\\_9.26.07.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTWDRS/Resources/477365-1327599046334/8394679-1327614067045/FINAL_WDR-OV-Portuguese-text_9.26.07.pdf). Acesso em: 14 jul. 2017.

## NOTAS

- 1 Conflito iniciado em 1990 entre os rebeldes da Frente Patriótica de Ruanda (FRP) e o governo do general Juvénal Habyarimana. Um acordo de paz foi assinado em 1993, mas o assassinato do presidente em 1994 reiniciou os conflitos, causando a morte de cerca de 800.000 pessoas (RWANDA, 2004).

