

UNIVERSIDADE DO ALGARVE
FACULDADE DE ECONOMIA

**REVITALIZAÇÃO E INOVAÇÃO DO SECTOR AGRO-ALIMENTAR:
O CASO DO CAFÉ BRASILEIRO COMO PRODUTO DIFERENCIADO**

Tese para obtenção do grau de Doutor em Economia na especialidade da
Economia da Empresa dos Mercados e Produtos

MARIA LÚCIA DE PAULA URBAN

FARO
2005

MARIA LÚCIA DE PAULA URBAN

FACULDADE DE ECONOMIA

Data

**REVITALIZAÇÃO E INOVAÇÃO DO SECTOR AGRO-
ALIMENTAR: O CASO DO CAFÉ BRASILEIRO COMO
PRODUTO DIFERENCIADO**

Júri:

Presidente:

Vogais:

ÍNDICE GERAL

Índice de tabelas.....	v
Lista de abreviaturas	viii
Agradecimentos	x
Resumo	xiii
Abstract.....	xv
INTRODUÇÃO.....	1
Capítulo 1 - ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS NO CONTEXTO DA ESPECIALIZAÇÃO FLEXÍVEL E DO NOVO PARADIGMA TÉCNICO-ECONÓMICO	19
1.1 Nova Lógica de Organização da Produção – a Especialização Flexível	20
1.1.1 A Ideia de Especialização Flexível como Âncora do Desenvolvimento Local	24
1.2 A Empresa no Contexto do Novo Paradigma Técnico-Económico.....	33
1.2.1 Flexibilidade Organizacional.....	36
1.2.2 Formação da Competência Tecnológica.....	38
1.2.3 A Inovação para a Competitividade.....	41
1.3 Competitividade Internacional.....	46
1.3.1 Conceitos e Interpretações	46
1.3.2 Contexto e Dinâmica.....	51
1.4 As Estratégias Empresariais para o Mercado Exportador.....	59
1.4.1 Visibilidade e Diferenciação como Estratégia.....	63
Capítulo 2 - RAÍZES DE UMA ARTICULAÇÃO AO MERCADO INTERNACIONAL	73
2.1 O Percurso da Economia Cafeeira	74
2.2 Instituições e Política de Exportação	78
2.3 Segmentação e Inovação do Produto	84
2.4 Subsistema de Cafés de Qualidade Superior	93
2.4.1 Conselho das Associações de Cafeicultores do Cerrado	96
2.4.2 Cooperativas.....	99
2.4.3 Associação Brasileira de Cafés Especiais – BSCA – <i>Brazil Speciality Coffee Association</i>	101
2.4.4 Universidade <i>Illy</i> do Café – Unilly	104
Capítulo 3 - A INDÚSTRIA DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO e OS NOVOS PADRÕES COMPETITIVOS.....	107
3.1 Estrutura da Indústria de Café Torrado e Moído	107
3.2 Determinantes do Esforço Exportador.....	119
3.3 Impulsos a Exportar	123
Capítulo 4 - PERFIL DAS INDÚSTRIAS DE TORREFAÇÃO E MOAGEM NO MOVIMENTO EXPORTADOR.....	137
4.1 Procedimentos Técnico-Methodológicos.....	138
4.2 Perfil Genérico das Empresas de Torrefação e Moagem.....	145
4.2.1 Visão de Conjunto.....	145

4.2.2	Particularidades das Empresas no Movimento Exportador	155
Capítulo 5 - ESCOLHAS ESTRATÉGICAS DAS EMPRESAS		164
5.1	Movimento Exportador: Referências do Estádio Actual	164
5.2	Dinâmica e Estratégia das Indústrias de Torrefação e Moagem no Movimento Exportador	170
5.2.1	Caracterização das Empresas	170
5.2.2	Padrão Tecnológico como Condição Necessária.....	171
5.2.3	Motivações para Exportar	176
5.2.4	Alternativas, Estratégias e Percursos	185
CONCLUSÕES		196
REFERÊNCIAS.....		211
Anexo A: Cartas e Formulário e Procedimentos Técnicos Metodológicos.....		220
Anexo B: Gerais.....		241
Anexo C: Tabelas.....		244

ÍNDICE DE TABELAS

3.1	NÚMERO DE UNIDADES LOCAIS, EMPREGADOS, DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DO VALOR DE TRANSFORMAÇÃO INDUSTRIAL (VTI) E VTI/UNIDADES LOCAIS, DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO, SEGUNDO UNIDADES DA FEDERAÇÃO - BRASIL - 1996 E 2001	110
3.2	NÚMERO DE EMPREGADOS E DE ESTABELECIMENTOS DE TORREFAÇÃO E MOAGEM DE CAFÉ, SEGUNDO GRUPOS DE EMPREGADOS - BRASIL - 1996 E 2001	112
3.3	EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO FILIADAS À ABIC, POR NÚMERO DE MARCAS NO MERCADO, SEGUNDO UNIDADES DA FEDERAÇÃO - BRASIL - 2002	113
3.4	NÚMERO DE MARCAS NO MERCADO DAS 100 MAIORES EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO, SEGUNDO UNIDADES DA FEDERAÇÃO - BRASIL - 2002	114
3.5	NÚMERO, PRODUÇÃO E PARTICIPAÇÃO DAS 100 MAIORES EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO NO TOTAL DA PRODUÇÃO NACIONAL, SEGUNDO TAMANHO DAS EMPRESAS - BRASIL - 2001/2002.....	115
3.6	NÚMERO E PARTICIPAÇÃO DAS 100 MAIORES EMPRESAS NO TOTAL DA PRODUÇÃO NACIONAL DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO, POR TAMANHO DAS EMPRESAS, SEGUNDO UNIDADES DA FEDERAÇÃO - BRASIL - 2001/2002.....	116
3.7	VALOR EXPORTADO DE PRODUTOS SELECIONADOS DA LISTA BRASILEIRA E PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL NO TOTAL DO RESPECTIVO PRODUTO, SEGUNDO TAMANHO DAS EMPRESAS - 1995/96 E 2000/01	119
4.1	NÚMERO E DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DAS EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO ENTREVISTADAS, SEGUNDO TAMANHO DAS EMPRESAS - BRASIL - 2003	146
4.2	TOTAL DE EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO ENTREVISTADAS, SEGUNDO FAIXAS DE FACTURAÇÃO ANUAL - BRASIL - 2003.....	146
4.3	NÚMERO DE EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO ENTREVISTADAS, TOTAL E DO MOVIMENTO EXPORTADOR, SEGUNDO ACTIVIDADES LIGADAS AO CAFÉ - BRASIL - 2003.....	147
4.4	QUANTIDADE PRODUZIDA DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO DE QUALIDADE POR TIPO, SEGUNDO EMPRESAS ENTREVISTADA - BRASIL - 2003	148
4.5	NÚMERO DE EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO ENTREVISTADAS, SEGUNDO A ABRANGÊNCIA DAS VENDAS NO MERCADO DOMÉSTICO - BRASIL - 2003.....	149
4.6	NÚMERO E DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DAS EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO ENTREVISTADAS, SEGUNDO NÚMERO DE MARCAS - BRASIL - 2003.....	149
4.7	NÚMERO DE EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO ENTREVISTADAS, SEGUNDO ESTRATÉGIAS ADOPTADAS NO MERCADO DOMÉSTICO - BRASIL - 2003	150
4.8	NÚMERO DE EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO ENTREVISTADAS, SEGUNDO FACTORES DE DIFERENCIAÇÃO INCORPORADOS AO PROCESSO PRODUTIVO - BRASIL - 2003	151
4.9	NÚMERO DE EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO ENTREVISTADAS, SEGUNDO A ORIGEM DE AQUISIÇÃO DA MATÉRIA-PRIMA - BRASIL - 2003.....	152
4.10	NÚMERO DE EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO ENTREVISTADAS, SEGUNDO TIPOS DE ACTUALIZAÇÃO TECNOLÓGICA - BRASIL - 2003	152
4.11	EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO ENTREVISTADAS, TOTAL E DO MOVIMENTO EXPORTADOR, SEGUNDO ACESSO A TIPOS DE SISTEMA DE INFORMAÇÃO - BRASIL - 2003	154
4.12	EMPRESAS DO MOVIMENTO EXPORTADOR, SEGUNDO MERCADO PLANEADO E CONDIÇÃO DE USO DA MARCA - EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO - BRASIL - 2003	157

4.13	NÚMERO DE EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO ENTREVISTADAS, POR TAMANHO DA EMPRESA, SEGUNDO O TIPO DE DIFICULDADE DE ADEQUAÇÃO DO PRODUTO PARA EXPORTAR - BRASIL - 2003.....	158
4.14	NÚMERO DE EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO ENTREVISTADAS, TOTAL E DO MOVIMENTO EXPORTADOR, SEGUNDO A ORIGEM DOS GRÃOS DE MELHOR QUALIDADE PARA BLENDS DE EXPORTAÇÃO - BRASIL - 2003	158
4.15	NÚMERO DE EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO ENTREVISTADAS, POR TAMANHO DA EMPRESA, SEGUNDO O TIPO DE ADEQUAÇÃO NECESSÁRIA PARA INGRESSAR NO MERCADO INTERNACIONAL - BRASIL - 2003	159
4.16	NÚMERO DE EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO ENTREVISTADAS DO MOVIMENTO EXPORTADOR, POR NECESSIDADE DE ADEQUAÇÃO ADMINISTRATIVA E GERENCIAL, SEGUNDO O TIPO DE ADEQUAÇÃO - BRASIL - 2003	160
4.17	NÚMERO DE EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO ENTREVISTADAS DO MOVIMENTO EXPORTADOR, SEGUNDO TIPO DE DIFICULDADE SELECIONADA - BRASIL - 2003	160
4.18	NÚMERO DE EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO DO MOVIMENTO EXPORTADOR ENTREVISTADAS, SEGUNDO TIPO DE SERVIÇOS CONTRATADOS NO MERCADO INTERNACIONAL - BRASIL - 2003	162
4.19	NÚMERO DE EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO DO MOVIMENTO EXPORTADOR ENTREVISTADAS, SEGUNDO TIPO DE CONTRATAÇÃO DE LOGÍSTICA NO MERCADO INTERNACIONAL - BRASIL - 2003	163
5.1	NÚMERO DE EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO DO MOVIMENTO EXPORTADOR, ENTREVISTADAS, SEGUNDO ACTIVIDADES LIGADAS AO CAFÉ – BRASIL - 2003	171
5.2	NÚMERO DE EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO DO MOVIMENTO EXPORTADOR ENTREVISTADAS, SEGUNDO O TIPO DE ACTUALIZAÇÕES TECNOLÓGICAS E ADMINISTRATIVAS - 2003	173
5.3	EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO ENTREVISTADAS, TOTAL E DO MOVIMENTO EXPORTADOR, SEGUNDO ACTUALIZAÇÕES TECNOLÓGICAS E ADMINISTRATIVAS - BRASIL - 2003.....	174
5.4	NÚMERO DE EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO DO MOVIMENTO EXPORTADOR ENTREVISTADAS, SEGUNDO TIPO DE SERVIÇOS ESPECIALIZADOS PARA EXPORTAR - BRASIL - 2003	179
5.5	DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DE EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO DO MOVIMENTO EXPORTADOR ENTREVISTADAS, SEGUNDO ESCALA DE AVALIAÇÃO DAS MOTIVAÇÕES PARA EXPORTAR - BRASIL - 2003.....	182
5.6	DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DAS EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO DO PROGRAMA SECTORIAL INTEGRADO ENTREVISTADAS, SEGUNDO PONTOS DO PROGRAMA (PSI/APEX) MAIS IMPORTANTES NA ESCALA DE AVALIAÇÃO - BRASIL - 2003.....	184
5.7	NÚMERO DE EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO DO MOVIMENTO EXPORTADOR ENTREVISTADAS, SEGUNDO TAMANHO ⁽¹⁾ E NÚMERO DE MARCAS UTILIZADAS NO MERCADO DOMÉSTICO, POR CONDIÇÃO DE USO DA MARCA NO MERCADO INTERNACIONAL - BRASIL - 2003.....	191
5.8	EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO ENTREVISTADAS DO MOVIMENTO EXPORTADOR E DO PSI, SEGUNDO MECANISMOS DE COORDENAÇÃO PARA AQUISIÇÃO DE MATÉRIA-PRIMA PARA COMPOR BLEND DE EXPORTAÇÃO - BRASIL - 2003.....	192
A.3.1	VALOR BRUTO DA PRODUÇÃO E VALOR DA TRANSFORMAÇÃO INDUSTRIAL DAS INDÚSTRIAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO, SEGUNDO UNIDADES DA FEDERAÇÃO - BRASIL - 1996 E 2001	245
A.3.2	NÚMERO DE EMPREGADOS DA ACTIVIDADE DE TORREFAÇÃO E MOAGEM DE CAFÉ, POR GRUPO DE EMPREGADOS, SEGUNDO UNIDADES DA FEDERAÇÃO - BRASIL - 1996	246
A.3.3	NÚMERO DE EMPREGADOS DA ACTIVIDADE DE TORREFAÇÃO E MOAGEM DE CAFÉ, POR GRUPO DE EMPREGADOS, SEGUNDO UNIDADES DA FEDERAÇÃO - BRASIL - 2001	247

A.3.4	NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS DA ACTIVIDADE DE TORREFAÇÃO E MOAGEM DE CAFÉ, DISTRIBUÍDOS POR GRUPO DE EMPREGADOS, SEGUNDO UNIDADES DA FEDERAÇÃO - BRASIL - 1996	248
A.3.5	NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS DA ACTIVIDADE DE TORREFAÇÃO E MOAGEM DE CAFÉ, DISTRIBUÍDOS POR GRUPO DE EMPREGADOS, SEGUNDO UNIDADES DA FEDERAÇÃO - BRASIL - 2001	249
A.4.1	EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO, ENTREVISTADAS, TOTAL E DO MOVIMENTO EXPORTADOR, SEGUNDO UNIDADES DA FEDERAÇÃO - BRASIL - 2003	250
A.4.2	EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO, ENTREVISTADAS, TOTAL E DO MOVIMENTO EXPORTADOR, SEGUNDO ESTATUTO JURÍDICO - BRASIL - 2003	251
A.4.3	EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO, ENTREVISTADAS, TOTAL E DO MOVIMENTO EXPORTADOR, SEGUNDO ANOS NA ACTIVIDADE - BRASIL - 2003	251
A.4.4	EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO, ENTREVISTADAS, TOTAL E DO MOVIMENTO EXPORTADOR, POR TAMANHO ⁽¹⁾ , SEGUNDO ACTIVIDADES LIGADAS AO CAFÉ - BRASIL - 2003	252
A.4.5	EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO, ENTREVISTADAS, DO MOVIMENTO EXPORTADOR, POR TAMANHO, SEGUNDO PERCENTUAL DE CAFÉ DE QUALIDADE QUE COMERCIALIZA - BRASIL - 2003	253
A.4.6	EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO, ENTREVISTADAS, TOTAL E DO MOVIMENTO EXPORTADOR, SEGUNDO ESTRATÉGIAS DE EXPANSÃO NO MERCADO DOMÉSTICO - BRASIL - 2003	254
A.4.7	EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO, ENTREVISTADAS DO MOVIMENTO EXPORTADOR POR TAMANHO ⁽¹⁾ , SEGUNDO ESTRATÉGIAS DE EXPANSÃO NO MERCADO DOMÉSTICO - BRASIL - 2003	254
A.4.8	EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO, ENTREVISTADAS, TOTAL E DO MOVIMENTO EXPORTADOR, POR TAMANHO ⁽¹⁾ , SEGUNDO EXIGÊNCIAS QUANTO À MATÉRIA-PRIMA - BRASIL - 2003	255
A.4.9	TOTAL DE EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO, ENTREVISTADAS, POR TAMANHO ⁽¹⁾ , SEGUNDO TIPO DE SISTEMA DE INFORMAÇÕES QUE DECLARARAM ACESTAR - BRASIL - 2003	255
A.4.10	EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO, ENTREVISTADAS, TOTAL E DO MOVIMENTO EXPORTADOR, SEGUNDO INDICADORES DE COORDENAÇÃO INTEREMPRESARIAL - BRASIL - 2003	256
A.4.11	EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO, ENTREVISTADAS, TOTAL E DO MOVIMENTO EXPORTADOR, POR TAMANHO ⁽¹⁾ , SEGUNDO INDICADORES DE COORDENAÇÃO INTEREMPRESARIAL - BRASIL - 2003	256
A.4.12	EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO, ENTREVISTADAS, DO MOVIMENTO EXPORTADOR POR TAMANHO ⁽¹⁾ SEGUNDO MERCADO PLANEJADO - BRASIL - 2003	257
A.4.13	EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO, ENTREVISTADAS, DO MOVIMENTO EXPORTADOR, POR TIPO DE CAFÉ A SER EXPORTADO, SEGUNDO MERCADO PLANEJADO - BRASIL - 2003	257
A.4.14	EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO, ENTREVISTADAS, POR TAMANHO ⁽¹⁾ , SEGUNDO REGIÃO DE ORIGEM DOS GRÃOS DE MELHOR QUALIDADE ESPECÍFICA PARA PRODUÇÃO DOS BLENDS DE EXPORTAÇÃO - BRASIL - 2003	258
A.4.15	EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO, ENTREVISTADAS DO MOVIMENTO EXPOTADOR, SEGUNDO TIPO DE SERVIÇOS CONTRATADOS NO MERCADO INTERNACIONAL - BRASIL - 2003	258
A.4.16	EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO, ENTREVISTADAS DO MOVIMENTO EXPORTADOR, POR TAMANHO ⁽¹⁾ , SEGUNDO ALTERNATIVAS UTILIZADAS NA CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS DE LOGÍSTICA NO MERCADO INTERNACIONAL - BRASIL - 2003	259
A.5.1	EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO, ENTREVISTADAS, TOTAL E DO MOVIMENTO EXPORTADOR, POR TAMANHO ⁽¹⁾ , SEGUNDO TIPO DE ACTUALIZAÇÃO TECNOLÓGICA E ADMINISTRATIVA - BRASIL - 2003	260

LISTA DE ABREVIATURAS

Abecafé	- Associação Brasileira dos Exportadores de Café
ABIC	- Associação Brasileira das Indústrias de Café
ACE	- <i>Alliance for Coffee Excellence</i>
APEX	- Agência de Promoção de Exportações
BSCA	- <i>Brazil Speciality Coffee Association</i>
CACCER	- Conselho das Associações de Cafeicultores do Cerrado
CAMEX	- Câmara de Comércio Exterior
CDPC	- Conselho Deliberativo de Política Cafeeira
Cecafé	- Conselho dos Exportadores de Café do Brasil
DNC	- Departamento Nacional do Café
Embrapa	- Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
Fiocruz	- Fundação Oswaldo Cruz
Fundepag	- Fundação para o Desenvolvimento da Investigação Agropecuária
IBC	- Instituto Brasileiro do Café
IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IEA	- Instituto de Economia Agrícola
MCT	- Ministério da Ciência e Tecnologia
MDIC	- Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MRE	- Ministério das Relações Exteriores
OIC	- Organização Internacional do Café
PENSA	- Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial
PPA	- Plano Plurianual
PSI	- Programa Sectorial Integrado
RAIS	- Relação Anual de Informações Sociais
SEBRAE	- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
Sindicafé	- Sindicato das Indústrias de Café de São Paulo
UFRJ	- Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFU	- Universidade Federal de Uberlândia
Unesp	- Universidade Estadual Paulista
Unicamp	- Universidade Estadual de Campinas
Unilly	- Universidade illuz do café
Unisinos	- Universidade do Vale do Rio dos Sinos
USP	- Universidade de São Paulo

*Ao Eg e à Mainha,
irmãos do coração e de infinitos cafezinhos.*

AGRADECIMENTOS

À Professora Doutora Maria Teresa de Noronha, que, mesmo além-mar, manteve constante sua competente presença, primando pelo rigor e firmeza de uma orientação com qualidade especial, sustentada num sábio equilíbrio entre exigência de conhecimentos e estímulo à reflexão, essenciais para o desenvolvimento desta tese.

Ao Professor Doutor João Albino Silva, presidente do Conselho Científico da Universidade do Algarve, pela atenção e cordialidade dedicadas aos trâmites dos assuntos académicos necessários para a consecução do meu trabalho de doutoramento.

A todos os funcionários e amigos da Universidade do Algarve, que me acolheram como investigadora e doutoranda tornando possível uma aprendizagem muitíssimo valiosa para minha vida profissional.

A Carla Naves, Luiza Leal e Reginaldo Arcuri, do Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior (MDIC) do Brasil, partícipes da política de agregação de valor às exportações e reconhecimento da Marca Brasil, que me iniciaram no mundo dos cafés de qualidade.

Ao Sr. Nathan Herszkowicz, Diretor da Associação Brasileira das Indústrias de Café (ABIC), que tem a valiosa missão de unir as empresas na trajetória de qualidade, por acreditar nesta investigação e viabilizar minha aproximação com as indústrias, garantindo com isso que suas indagações fossem aceitas como parte de um projecto que tem em comum avançar um conhecimento de interesse colectivo.

A todas as empresas que se dispuseram a compartilhar suas experiências tornando possível que a riqueza e diversidade de cada trajetória se transformassem em conhecimento que, quiçá, possa contribuir na árdua tarefa de transformar uma *commodity* num produto diferenciado.

Ao Manoel Correa do Lago, dedicado especialista em comércio de café e importante aliado da política de agregação de valor, pelo seu incentivo, apoio e constante disponibilidade para transmitir seu conhecimento e referências sobre o movimento exportador.

Aos amigos do Ipardes, com os quais compartilho a experiência de mais de 30 anos de investigação e que de forma profissional e afetiva se encontram amalgamados em cada um dos elementos que dão forma a esta tese.

A Débora Carvalho, que mais uma vez coloca sua competência e transforma os dados de uma investigação em matéria-prima de alta qualidade para fundamentar análises.

Ao Sérgio Inácio, que põe em prática a interdisciplinaridade e vem em socorro de seus colegas ipardianos com a contribuição do saber estatístico, pelo auxílio na verificação da consistência dos dados da investigação de campo.

A Marisa Magalhães, amiga de sempre e de toda hora, que pôs na leitura da tese a qualidade de seu olhar apurado e não mediu esforços para buscar o aprimoramento do trabalho.

À Luiza e Dirce, pérolas da documentação, pelo valioso trabalho de busca e organização bibliográfica. À Dora, acadêmica que já tem a excelência da arte, que não deixou passar nem um grão da literatura sobre o café sem que chegasse às minhas mãos.

À Léia e a todas as meninas da editoração e da arte gráfica, reservas especiais de alegria e competência, que têm o dom de domar a forma e diferenciar um produto pela qualidade.

À Tonica, que compreende a alma dos que escrevem e tem o poder de recuperar nos momentos de finalização o prazer do esforço de realização de um trabalho de tese.

À Márcia, meu anjinho bom, que molda meu dia-a-dia com o talento e delicadeza incansável.

Ao Instituto Paranaense de Desenvolvimento Económico e Social – Ipardes, que tem na sua história a marca do estímulo ao avanço do conhecimento e do aprendizado contínuo, pela oportunidade de ter contado sempre com o apoio para minha formação e mais uma vez para a realização deste estudo.

Ao Xico, que no seu zelo pela qualidade e inovação como profissional de um segmento alimentar, inspirou-me adentrar nos meandros desta temática.

À Ana, meu exemplo de ousadia na inovação da trajetória de vida.

Ao Toni, com quem mais dividi os impasses desta tese, que não só aprendeu a viver no abandono, como também me deu a tranquilidade para prosseguir nesta empreitada e ainda o apoio de sua experiência acadêmica trazendo referências que foram grandes contribuições.

À Janice, aos meus netos muito amados e aos amigos queridos, que me cercaram com muito carinho e aceitaram as mínimas doses de atenção, meu sonho maior de recuperar de forma ainda mais intensa esse tempo perdido.

RESUMO

O eixo central da problemática desta tese consiste na apreensão dos factores que permitem ao grupo estratégico das empresas de torrefação e moagem de café – segmento heterogéneo, historicamente pouco activo e com actuação em um mercado pouco exigente – ingressar em tendências inovadoras de mercado. Este estudo partilha com as perspectivas de análises que identificam uma grande lacuna entre as potencialidades produtivas internas e o percurso final do produto até o mercado externo. Trabalha um conceito ampliado de agregação de valor, no qual a dimensão de incorporação de serviços e as estratégias de comercialização ganham relevância particular, tornando-se componentes determinantes da dinâmica exportadora.

Na busca de um recorte para este estudo, o café, um dos produtos mais significativos do sector agro-alimentar brasileiro, revela-se emblemático, uma vez que sua história sintetiza múltiplas dimensões do seu decisivo papel para o desenvolvimento económico e retrata a complexidade da trajectória do País em sua inserção no mercado internacional. Valendo-se da trajectória do café como referência do esforço de sustentação do mercado das *commodities* agrícolas, pretende-se apreender como são conquistadas as novas condições exigidas para se colocar um produto diferenciado no mercado internacional, condições estas determinadas por transformações que perpassam a esfera produtiva, mas, substancialmente, conformam uma infinidade de novos serviços, conhecimento e aprendizagem capazes de atender às singularidades de cada país mercado e de cada segmento consumidor.

A estratégia de inserção internacional com o café torrado e moído, que reúne um dos menores segmentos da cadeia produtiva do café, pode ser considerada a expressão de uma mudança que abrange toda a cadeia produtiva num amplo movimento de valorização da qualidade, que vem ganhando importância na busca de superar um estigma de mercado que marcou a actuação do País no comércio internacional como produtor de quantidade em detrimento da qualidade.

Em termos metodológicos, esta tese foi desenvolvida tendo como suporte um enquadramento teórico, a análise de informações secundárias e de informações primárias, estas obtidas por meio de investigação junto a uma amostra de indústrias brasileiras de torrefação e moagem de café, além de entrevistas qualitativas complementares realizadas junto a alguns empresários e lideranças representativos da cadeia cafeeira. O desenvolvimento da problemática desta tese vai buscar em três vertentes os elementos teóricos necessários para referenciar a discussão e interpretar o conjunto de informações trabalhadas. De uma perspectiva mais ampla, o tema insere-se no debate teórico da organização flexível da produção e dos determinantes do novo paradigma técnico-económico enquanto contextualizações da dinâmica recente do desenvolvimento, no qual pequenas e médias empresas encontram condições para uma reinserção competitiva em novos mercados, dando lugar a amplas perspectivas para o conjunto do sector agro-alimentar. Os elementos teóricos neo-schumpeterianos, que enfatizaram a força da inovação como determinante da competitividade, e contribuições que explicitam as estratégias definidoras do comportamento e desempenho das empresas, constituem duas outras fundamentações teóricas para referenciar a análise do estudo de caso, objecto desta investigação. Os elementos empíricos que integram esta tese reúnem um conjunto de informações secundárias sobre o segmento industrial de café torrado e moído referentes

à estrutura, distribuição espacial e dimensão do sector, utilizadas como parâmetro e aproximação ao perfil da amostra estabelecida para os inquéritos.

As conclusões convergem para explicitar o difícil percurso que as empresas enfrentam para a realização da trajectória exportadora. Recuperam-se, assim, os principais elementos empíricos e teóricos que contribuem para o entendimento das necessárias articulações, para as quais o aproveitamento das novas oportunidades do comércio internacional tem à frente a ousadia do gerente empresarial, que é capaz de romper barreiras de mercado e alcançar a criação de um produto não-*commodity*, assimilando um padrão de agregação de valor no qual sobressaem serviços altamente qualificados. O movimento de superação dos obstáculos encontra nas instituições e em políticas sectoriais a complementaridade indispensável para a orientação e o apoio das inúmeras adequações que marcam os processos de inovações que perpassam toda a cadeia.

Palavras-chave: café torrado e moído; diferenciação de produto; especialização flexível; inovação tecnológica; estratégia empresarial; mercado de exportação

ABSTRACT

The central axis of this thesis consists of a comprehension of the factors that enable the strategic groups of coffee roasting and grinding industries – an heterogeneous segment, slightly active, historically, inside a not very demanding market – to follow the market innovating trends. This study partakes in perspectives of analyses that detect a large gap between domestic productive potentialities and the product final course towards the external market. It weaves an amplified conception of value aggregation, in which the dimension of service incorporation and the commercialization strategies gain particular relevance, growing up to be determinant components of exportation dynamics.

Elected as a theme cutting for this study, coffee, one of the most significant products of the brazilian food-cultivation sector, reveals itself emblematic, since its history synthesizes multiple dimensions of its decisive role in the economical development as well as depicts the complexities of the country's path admission in the international market. Availing of the coffee trajectory as a reference of an effort for sustainability in the market of agricultural commodities, it is intended to achieve knowledge on ways of conquering the new required conditions to introduce a differentiated product in the international market. Particularly, these conditions are determined by transformations that wander, however, substantially, in the productive environ and configure an infinity of new services, knowledge and learning to support every singularity of each country-market and consumer segment as well.

The strategy for inserting milled coffee in the international field, a seed which accounts for one of the smallest segments of coffee milling chain, may be considered the expression of a change that encompasses the whole productive range within a broad undertaking for the valuation of quality. This trend has been achieving relevance aiming at overcoming a market stigma that internationally coined the country as a producer of quantity in detriment of quality.

In methodological terms, this thesis was supported by a theoretical framing, by primary and secondary information obtained through researches on brazilian coffee roasting and grinding industries, and enhanced by complementary qualitative interviews with entrepreneurs and leaders of coffee business. The evolution of this problematical issue brings up, in three ramifications, the theoretical elements required to regard the discussion and to interpret the set of the evolved information. From a wider perspective, the theme is inserted in the theoretical debate on the flexible organization of production and on the determinants of the new technical-economical paradigm – a debate understood as a comprehension of recent dynamics of development, in which small and medium scale companies encounter conditions for a competitive reinsertion in new markets (in fact, conditions that give out ample prospects for the food-cultivation sector as whole). The neo-schumpeterian theoretical elements, that have emphasized the innovating force as a determinant of competitiveness, and the contributions that explain the defining strategies of behavior and performance of firms, constitute two other theoretical fundamentals to render references to the case study analysis, object matter of this research. The empirical elements that integrate this thesis comprise secondary data on industrial segment of milled coffee that are related to the structure, spatial distribution and dimension of the sector. These data were applied as parameters for the sample profile choice which was used for the subsequent application of the inquiries.

The conclusions converge to express the difficult route that companies face to accomplish the exportation path. Retrieved are, then, the main empirical and theoretical elements that contribute to the comprehension of necessary articulations, for which the exploitation of new opportunities in the international commerce confront the challenge of entrepreneurial managers that are capable of breaking new grounds and to create a non-commodity product – a product which assimilates a value aggregation standard marked by highly qualified services. The action of surpassing barriers meets in institutionalism and sectorial policies the indispensable complementation for directing and supporting innumerable adequacies that characterize innovative processes throughout the whole chain.

Key-words: Roasted and ground coffee; product differentiation; flexible specialization; technological innovation; entrepreneurial strategy; exportation market.

INTRODUÇÃO

Como investigadora inserida numa geração que viveu um ambiente de debates em torno de fortes desafios para encontrar caminhos que permitissem ao Brasil a superação de um modelo de desenvolvimento assentado na produção e exportação de *commodities*, tive a oportunidade de observar que a agregação de valor sempre se colocou como uma utopia necessária, porém cercada de uma espiral de expectativas que parecem permanentemente inatingíveis. Esta dimensão do inatingível é dada pela inesgotável possibilidade de inovação presente num processo de agregação de valor, que encontra nos serviços a sua expressão cada vez mais exacerbada, a ponto de torná-lo condicionante e componente estratégico do consumo contemporâneo.

Na busca de um caso exemplar para este estudo, o café, um dos produtos mais significativos do sector agro-alimentar brasileiro, revela-se emblemático, uma vez que sua história sintetiza múltiplas dimensões do seu decisivo papel para o desenvolvimento económico e retrata a complexidade da trajectória do País em sua inserção no mercado internacional. O esforço de sustentação desta *commodity* no mercado internacional ao longo de mais de 150 anos é uma síntese única que fornece elementos essenciais para a compreensão dos grandes desafios que estão na base da construção do movimento exportador do café não-*commodity*.

Circunstâncias especiais propiciaram condições para uma delimitação de análise. Tive a oportunidade de trabalhar na estruturação de programas de agregação de valor às exportações do café brasileiro, como técnica do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC). No desempenho desta tarefa, defrontei-me com a problemática dos segmentos empresariais do café torrado e moído, envolvidos na construção de condições efectivas para ingressar com um produto diferenciado no

exigente e competitivo mercado internacional. Estavam aí as fontes dos elementos empíricos necessários para a elaboração desta tese, que tem como objectivo contribuir para a elucidação dos entraves e bloqueios com os quais se deparam as empresas que ousam realizar esse movimento.

É desta perspectiva que se pretende construir este estudo. Para tanto, valendo-se da trajectória do café como referência do esforço de sustentação do mercado das *commodities* agrícolas, busca-se apreender como são conquistadas as novas condições exigidas para se colocar um produto diferenciado no mercado internacional, condições estas determinadas por transformações que perpassam a esfera produtiva, mas, substancialmente, conformam uma infinidade de novos serviços, conhecimento e aprendizagem capazes de atender às singularidades de cada país mercado e de cada segmento consumidor.

O café torrado e moído, como um produto diferenciado, requer estratégias empresariais extremamente focadas e particularizadas, informadas por um paradigma técnico-económico que tem a contínua inovação como fonte e força determinante da agregação de valor, ao qual o estudo recorre como apoio teórico.

As mudanças estruturais em curso no processo produtivo, expressas por uma maior fragmentação da cadeia de valor, vêm permitindo aumentar a divisão do trabalho, a flexibilidade da fabricação, o desenvolvimento de produtos, sempre impondo novas relações intra e inter-empresariais. Nesse contexto, redefinem-se as capacidades produtivas e as competências e estratégias das empresas, ampliando o leque de actividades que convergem para potenciar as condições para actuar em mercados segmentados.

Nas novas bases da concorrência, a produção em massa dá lugar à diferenciação de produtos por meio da qualidade específica e outros atributos que não os de preços.

Pressupõe que a empresa ligada a esta forma de produção especializada tenha acesso a uma gestão altamente qualificada e capacidade de se adaptar a um contínuo movimento de inovação. Para além das condições da empresa individual, esta qualificação está ancorada, também, na estratégia de integrar-se numa política mais ampla, como interlocutora interessada no desenvolvimento do segmento específico e na dinamização de toda a cadeia.

A estratégia de inserção internacional com o café torrado e moído, que reúne um dos menores segmentos da cadeia produtiva do café, pode ser considerada a expressão de uma mudança que abrange toda a cadeia produtiva em um amplo movimento de valorização da qualidade, que vem ganhando importância na busca da superação de um estigma de mercado que marcou a actuação do País no comércio internacional como produtor de quantidade em detrimento da qualidade. O Brasil é um dos países que apresenta maior vantagem comparativa na produção de café, bastante respaldada por um forte sistema de regulamentação que persistiu por quase 90 anos. Ainda que as questões de qualidade do produto já estivessem colocadas, foi após a desregulamentação que se tornaram mais efectivas as condições impulsionadoras desse movimento.

Embora perdendo posição relativa na estrutura produtiva, é inquestionável a importância da cafeicultura brasileira, seja em termos da magnitude de seus números agregados, seja em termos da enorme capilaridade da actividade, espalhada por grande parte do território nacional. O café emprega cerca de 3,5 milhões de pessoas e está presente em mais de 1.800 municípios do País.

A produção brasileira, em 2001 atingiu aproximadamente 28,7 milhões de sacas e em 2002 alcançou 48 milhões de sacas. Parte desta produção abastece o mercado interno, segundo maior mercado consumidor de café do mundo. A outra parte destina-se ao mercado de exportação, representando 58% da produção de café do País em 2002.

Uma característica estrutural da pauta de exportações brasileiras de café é a ausência do País no mercado internacional de cafés torrados. A lista concentra-se na venda de café verde, 85%, que é industrializado nos países importadores, e no café solúvel, 15%.

Análises e experiências empresariais, já em curso, apontam possibilidades de impulsionar as exportações do sector cafeeiro brasileiro com medidas e acções pró-activas que visem aumentar e diversificar a lista exportadora, destacando-se, nesse cenário, oportunidades para o café torrado e moído.

A inexpressiva participação neste segmento, o mais importante do consumo mundial de café, contrasta com a alta *performance* do Brasil no comércio do café verde. Com volume de exportações anuais de 20 milhões de sacas do café verde, o País detém, aproximadamente, 25% do mercado internacional e com 2 milhões de sacas do solúvel supre 10% do consumo mundial e 50% do comércio internacional; no caso do café torrado e moído, sua posição é extremamente marginal. O consumo mundial de café torrado ronda os 70 milhões de sacos/ano, nos países importadores, porém, em 2001 e em 2002, a participação brasileira sequer atingiu 40 mil sacos.

Participar no mercado de torrefação e moagem é particularmente importante, não só por abrir um grande espaço de comercialização, mas também por representar um reposicionamento do País nesse mercado. Isso porque as inovações exigidas desencadeiam uma marcante sinergia às outras formas e aos mecanismos de comercializar os cafés brasileiros. Ademais, esta reorientação imprime uma dinâmica na qual pequenas e médias empresas, que integram em grande número esse segmento, têm oportunidades de explorar um novo espaço de mercado.

Esse movimento, que une interesses governamentais e empresariais, encontra na dinâmica da cadeia produtiva da cafeicultura brasileira as condições necessárias para concorrer no mercado internacional e o impulso decisivo para levar adiante o seu esforço exportador.

Programas governamentais e o movimento empresarial compartilham das mesmas premissas:

- a) A produção primária de café não constitui entrave ou limite. O Brasil encontra-se entre os maiores produtores do mundo e em processo de ampla difusão da valorização da qualidade. Apresenta, além de boas condições competitivas em custos de produção, uma oferta crescente de variedades e espécies de qualidade específica adequadas para compor os vários *blends* ao gosto do mercado interno e externo;
- b) O Brasil vem apresentando uma participação dinâmica e crescente no mercado internacional em sua vertente de *commodity*, com exportações do café verde de alta qualidade;
- c) Cada vez mais aumentam as especificidades e diferenciações desse produto, derivando, no mínimo, duas segmentações bem nítidas de mercado: o mercado do produto *commoditizado* – que mesmo assim comporta nuances –, e o mercado de produto diferenciado, com várias determinações de diferenciação;
- d) É marcante a transformação que vem ocorrendo no comércio internacional do café não-*commodity*, o que impede, cada vez mais, de actuar nesse

mercado com mecanismos e estratégias padronizados. O mercado requer dinamismo, flexibilidade e adaptabilidade;

- e) As várias determinações de diferenciação de produto, aliadas à segmentação do mercado, imprimem uma grande complexidade comercial à cadeia, exigindo estratégias multifacetadas e dependentes de *marketing* promocional em cada um desses mercados;
- f) As inovações comerciais adquirem expressiva capacidade de agregação de valor. A partir da disponibilidade de grãos de qualidade, os mecanismos de agregação de valor se vinculam, fundamentalmente, às condições de comercialização e às estratégias das empresas para perseguir diferenciações exigidas pelo mercado internacional;
- g) As grandes multinacionais instaladas no Brasil, a exemplo da Sara Lee e da Kraft, têm estratégias próprias e definidas a partir de suas dinâmicas mundiais. Estas experiências alteram os padrões concorrenciais do sector, impondo reacções inovadoras às empresas nacionais em termos de estratégias de expansão de mercado.

Vale observar que o mercado internacional assiste a um processo no qual pequenos detalhes de agregação de valor a um produto são capazes de criar diferenciações e multiplicar nichos à parte. Em estudo recente, Flores (2002) deixa explícita esta ideia. Referindo-se à segmentação de produto e de mercado externo, ele diz:

"...as firmas dos países desenvolvidos investiram em pesquisa e em novos produtos e sabores, e investiram sobretudo em *marketing*, criando primeiro toda esta tecnologia – que a meu ver é tão sofisticada quanto a da perfumaria – baseada nos diferentes *blends* de café".

"...realizaram também todo um trabalho de propaganda e informação voltado para esses nichos de mercados, e partiram para a criação de *brands* (marcas). Quando eles fizeram isso, o café, que é uma *commodity*, que é a balança comercial de muitos países produtores, se transformou, lá na outra ponta, em algo que, em economia, nós definimos como um bem de concorrência monopolística, onde você tem pequenas diferenciações de produto que vão criando nichos à parte". "...você vai diferenciando com detalhes aquele mesmo produto... e vai agregando valor. ...Surge mercado de produto acabado, em embalagem final, pronto para figurar na rede varejista dos maiores mercados consumidores, que são os países da OCDE, com os Estados Unidos à frente; ...É por isso que dizemos que o café foi '*decomoditizado*', ele virou um bem com múltiplos atributos, chegando em alguns casos a ser um bem de luxo." (Flores, 2002: 1-11)

É nesse contexto que governo e empresas se unem para aproveitar a oportunidade do momento de redefinições mundiais do mercado de café, para desenhar uma nova estratégia de inserção internacional. Para realização desse processo no prazo, na intensidade e profundidade que desejam, vários aspectos já foram identificados como trajetórias que indiscutivelmente terão de ser cumpridas, porém ainda permanecem pouco conhecidas e sistematizadas as condições para que tal propósito obtenha êxito.

Acredita-se que há particularidades nas experiências de cada empresa que, se apreendidas empiricamente e analisadas a partir de referenciais teóricos, podem vir a configurar uma contribuição ao conhecimento da problemática dos desafios exportadores.

Desta forma, esta tese compartilha das perspectivas de análises que identificam uma grande lacuna entre as potencialidades produtivas internas e o percurso final do produto até o mercado externo. Trabalha um conceito ampliado de agregação de valor, no qual a dimensão de incorporação de serviços e as estratégias de comercialização ganham relevância particular, tornando-se componentes determinantes da dinâmica exportadora.

Problematização e hipóteses

O eixo central da problemática do estudo consiste na apreensão dos factores que permitem ao grupo estratégico das empresas de torrefação e moagem de café – segmento heterogéneo, historicamente pouco activo e com actuação em um mercado pouco exigente – ingressar em tendências inovadoras de mercado.

As discussões que norteiam a tese estão sintetizadas em cinco hipóteses, com graus de significância distintos para o desenvolvimento do trabalho, considerando que duas primeiras hipóteses estão ligadas a condições já delineadas e nas quais se encontram elementos que vão estar na base da formulação das três hipóteses subsequentes.

Hipóteses

- 1.^a) A presença do conjunto de factores para obtenção do grão de qualidade e competitividade da cadeia produtiva, embora condição necessária, está longe de ser suficiente para a implementação e o sucesso de estratégias comerciais do café não-*commodity* no mercado internacional.

- 2.^a) Os agentes inovadores nacionais encontram na expressiva valorização de produtos diferenciados no mercado internacional e, particularmente, nas bases de uma larga estrutura histórica de exportação do café *commodity*, ameaças e impulsos para redefinir sua trajectória, ingressando no mercado exportador com o produto não-*commodity*.

- 3.^a) A pequena participação do café torrado e moído no mercado exportador não é factor limitador. Uma inversão da tendência é possível, visto que sua estrutura industrial, com predominância de pequenas e médias empresas que se vêm adequando aos padrões do actual paradigma técnico-económico, encontra oportunidades particulares em mercados segmentados, que se distanciam dos modelos de escala e têm na inovação vantagens efectivas para uma inserção competitiva no mercado internacional;
- 4.^a) Nesse processo, à parte a importância da qualidade da matéria-prima e o elevado padrão da produção industrial, os condicionantes fundamentais de valorização do produto e que sustentam, de facto, as estratégias das empresas, vinculam-se à capacidade de buscar inovações, a partir de serviços altamente qualificados que atendam à efemeridade dos padrões de um consumidor requintado;
- 5.^a) O ingresso no movimento exportador das empresas de torrefação e moagem de café explica-se, fundamentalmente, pela ousadia do dirigente empresarial, que vê a perspectiva exportadora como mecanismo de aprendizagem competitiva e um dos principais veículos do crescimento da empresa.

Objectivos

Objectivos gerais:

Tendo como referência as mudanças estruturais em curso no processo produtivo, expressas por uma maior fragmentação da cadeia de valor e flexibilidade dos processos produtivos e de gestão empresarial, esta tese tem como objectivos gerais:

1. Analisar as condições que permitem a um segmento do sector agro-alimentar realizar uma trajectória de inovação na perspectiva de ampliar seu mercado com a inserção no comércio internacional.
2. Apreender o processo pelo qual o segmento específico de café torrado e moído se apropria das mudanças e inovações que perpassam os elos anteriores da cadeia e que constituem a base das possibilidades de diferenciação do produto.
3. Apresentar o contexto das instituições pública e privada que conforma e sustenta a dinâmica do movimento de valorização da qualidade como estratégia de aumento das oportunidades exportadoras.
4. Investigar as várias dimensões que explicam como empresas e empresários equacionam os desafios da experiência exportadora de um produto diferenciado.

Objectivos específicos:

Constituem objectivos específicos deste estudo:

1. Identificar os elementos que explicam a decisão empresarial de ingressar no movimento exportador.
2. Sistematizar a complexidade das exigências em termos de agregação de serviços para a construção de uma nova imagem da qualidade do café brasileiro, particularmente na condição de um produto diferenciado.

3. Explicitar a importância das redes e relações já estabelecidas no mercado externo do café *commodity* como um dos factores que reforçam e facilitam a apropriação das oportunidades desse novo mercado.
4. Analisar o papel da política e dos programas nacionais de promoção de agregação de valor às exportações do café torrado e moído.
5. Apreender a problemática que caracteriza o processo empresarial para entrar e se sustentar no mercado internacional segmentado.
6. Demonstrar a estreita relação entre a ousadia individual do empresário e as estratégias exportadoras que vêm sendo implementadas.
7. Decompor nas suas várias dimensões as estratégias desta experiência particular como referência analítica para o estudo de outros segmentos do sector agro-alimentar.

Método

Em termos metodológicos, esta tese foi desenvolvida tendo como suporte um enquadramento teórico, a análise de informações secundárias e de informações primárias, estas obtidas por meio de investigações numa amostra de indústrias brasileiras de torrefação e moagem de café, além de entrevistas qualitativas complementares realizadas junto a alguns empresários e lideranças representativos da cadeia cafeeira.

O desenvolvimento da problemática desta tese vai buscar a três vertentes os elementos teóricos necessários para referenciar a discussão e interpretar o conjunto de

informações trabalhadas. De uma perspectiva mais ampla, o tema insere-se no debate teórico da organização flexível da produção e dos determinantes do novo paradigma técnico-económico enquanto contextualizações da dinâmica recente do desenvolvimento, no qual pequenas e médias empresas encontram condições para uma reinserção competitiva em novos mercados, dando lugar a amplas perspectivas para o conjunto do sector agro-alimentar. Os elementos teóricos neo-schumpeterianos, que enfatizaram a força da inovação como determinante da competitividade, e contribuições que explicitam as estratégias definidoras do comportamento e desempenho das empresas, constituem duas outras fundamentações teóricas para referenciar a análise do estudo de caso, objecto desta pesquisa.

Os elementos empíricos que integram esta tese reúnem um conjunto de informações secundárias sobre o segmento industrial de café torrado e moído referentes à estrutura, distribuição espacial e dimensão do sector, utilizadas como parâmetro e aproximação ao perfil da amostra estabelecida para os inqueritos. Cabe observar que as estatísticas foram obtidas a partir de tabelas especiais e que, diante da heterogeneidade desta estrutura industrial, tais informações tiveram de ser trabalhadas como *proxy* da realidade. Se bem que existam algumas diferenças entre as fontes, em termos de valores totais, foi fundamental contar com seus resultados, uma vez que cada uma delas expressa uma dimensão que, no conjunto, se complementa para conformar um quadro mais detalhado e completo do segmento. Integram esse conjunto:

- a) Pesquisa Industrial Anual (PIA) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Esta fonte é a principal referência nacional das estatísticas industriais, levantadas anualmente com base numa amostra que oferece a possibilidade de se obter um perfil da distribuição espacial das unidades industriais e se particulariza por garantir uma aproximação com o total do

valor da transformação industrial do segmento. As informações trabalhadas nesta tese foram obtidas a partir de uma tabela especial;

- b) Relação Anual de Informações Sociais (RAIS). É uma estatística que corresponde a um cadastro de informações sobre emprego formal, prestadas, obrigatoriamente, por todas as empresas do País ao Ministério do Trabalho. O uso desta fonte permitiu uma maior proximidade com o universo das empresas do segmento e, sobretudo, viabilizou uma estratificação por tamanho associado ao número de empregados;
- c) Informações da Associação Brasileira das Indústrias de Café (ABIC). As estatísticas referem-se a um conjunto, bastante representativo do padrão produtivo do sector, conformado por 485 empresas filiadas, que respondem por aproximadamente 78% da produção de café torrado e moído do País. Tais informações permitiram avanços à descrição de características gerais, como distribuição espacial e número de marcas com que as empresas operam no mercado. A partir desta fonte, utilizou-se a seleção das 100 maiores empresas do sector, em volume de produção, como universo de amostra para a investigação de campo. Esta amostra, composta de pequenas, médias e grandes empresas, representa aproximadamente 60% da produção total de café torrado e moído do País.

As informações que dão suporte ao desenvolvimento da análise específica desta tese têm origem nas respostas dos 54 formulários que retornaram (dos 100 enviados) e nas 33 entrevistas realizadas. Em seu conjunto, tais informações conformam um conhecimento específico que permite observar na experiência concreta da actividade empresarial elementos que retratam as múltiplas particularidades dos esforços de

adequação que vêm sendo desenvolvidos para inserção num processo mais amplo de reestruturação e inovação, no âmbito das exigências do padrão competitivo internacional. Isto foi captado pelos quesitos que abordam três grandes dimensões: uma, que apreende as inter-relações entre elos da cadeia, no sentido de difundir e sustentar os avanços na qualidade do grão; outra, que identifica no âmbito das empresas individuais as inovações de processo, produto e gestão, e uma última, que capta as estratégias que vêm sendo construídas para a entrada no mercado exportador.

As entrevistas ocorreram antes, durante e depois dos resultados dos inquéritos. Constituíram uma fonte de informações que teve um papel decisivo como complemento para a elaboração das questões do inquérito, no caso das anteriores, e em seu conjunto foram essenciais para balizar a análise. Ademais, esse processo de escuta representou uma imersão na realidade empresarial do sector, quando foram visitadas indústrias e instituições nas regiões que se destacam por concentrar a vanguarda do movimento de qualidade do grão.

É de ressaltar que o levantamento das informações primárias contou com o interesse e teve o apoio das instituições e lideranças do sector, contribuindo decisivamente para a abrangência e confiabilidade das informações obtidas.

Esta tese encontra-se estruturada em cinco capítulos. O capítulo 1 apresenta as bases conceituais a partir de um contexto teórico que tem como escopo a força da inovação como elemento determinante das estratégias concorrenciais das empresas no contexto da especialização flexível e do actual paradigma técnico-económico.

Sistematiza, na perspectiva teórica de autores neo-schumpeterianos, os fundamentos e condicionantes de oportunidades presentes em momentos de transição de paradigmas.

Detém-se nos elementos que estão na base da construção da competência das empresas, centrando-se na concepção de conhecimento e aprendizagem, factores definidores de potencialidades inovadoras.

A partir de autores que trabalham as várias dimensões dos determinantes do comércio internacional, avança para a compreensão da força das estratégias empresariais na construção de sua trajectória de inserção em mercados internacionais.

O capítulo 2 é constituído por uma síntese histórica da cafeicultura dirigida à explicitação da importância desse sector da economia brasileira na extensa construção da estrutura exportadora do País.

Analisa o café como expressão do processo de transformações da inserção do País no mercado internacional, partindo da condição de um expressivo fornecedor de matéria-prima para enfrentar a segmentação do moderno mercado interindustrial de conteúdo tecnológico e de produtos diferenciados. Enfatiza o grau de organização dos vários agentes da cafeicultura e sua estreita articulação a um contexto institucional estatal bem definido, elementos que tornaram possível equacionar as oscilações de mercado no longo período em que este foi o produto de sustentação da economia e da pauta exportadora do País. Desta trajectória resultaram redes de relações que continuam presentes e actantes como factores significativos nas estratégias de comercialização do produto diferenciado.

Analisa, também, as alterações substanciais provocadas pela desregulamentação do sector que dão lugar a novas instituições, sob a qual se desenrolam as condições para o surgimento e a disseminação do movimento pela qualidade. Aborda a ruptura proteccionista como reveladora de uma crise que tem na sua base uma posição de

mercado definida por uma oferta que se pautou pela quantidade, enquanto seus concorrentes já exploravam uma imagem de produção associada às características de valorização da qualidade. Descreve esse quadro de vazio protecionista no qual as desvantagens de mercado impulsionam condições que favorecem o surgimento de iniciativas inovadoras na área de investigação e tecnologia. Tais iniciativas, assimiladas no processo produtivo, são responsáveis por dar corpo a uma nova concepção na agricultura cafeeira e por alimentar a organização de diversas experiências locais que culminam na conformação de um expressivo movimento nacional de valorização da imagem do café brasileiro. Esse movimento no extremo da cadeia revela o potencial de diferenciações e as especificidades que passam a ser exploradas pela indústria de torrefação e moagem.

O capítulo 3 traça um perfil do segmento industrial, listado em informações secundárias e complementado com elementos de sua dinâmica recente obtidos por meio de entrevistas qualitativas realizadas junto a indústrias. É da construção desse quadro que se obtêm as principais categorias norteadoras que vão estar presentes na essência da discussão das hipóteses e das muitas questões que contribuem para avançar na compreensão da problemática exportadora das empresas.

O capítulo apresenta, ainda, elementos teóricos de alguns autores que analisam como empresas e empresários absorvem e assimilam conhecimento e informações que os habilitam a ingressar no mundo dos negócios de um mercado desconhecido, complexo, exigente e ainda segmentado, como o do café torrado e moído. No âmbito da análise, são recuperadas as vantagens das *networks* herdadas de uma base histórica, bem como se resgata um ambiente macro e meso-económico, no qual a política de agregação de valor às exportações é responsável por accionar importantes componentes de apoio que vão

se constituir em condicionantes concretos para acolher a ousadia empresarial, factor determinante desse processo.

O capítulo 4, além de trazer os procedimentos técnico-metodológicos que referenciam a construção da base de dados primários, obtidos da aplicação dos inquéritos, sistematiza e analisa os dados da investigação de campo. Em sua parte inicial, as informações são analisadas no sentido de uma apresentação mais genérica das principais características destas indústrias, evidenciando uma relativa homogeneidade do patamar técnico-produtivo e os indicativos de que, de modo incipiente ou mais avançado, estas vêm incorporando os novos padrões de competitividade que as diferenciam no mercado interno e as qualificam para uma possível trajectória exportadora.

O capítulo 5 parte de uma análise mais aprofundada e segue na perspectiva de explorar as inter-relações significativas entre as variáveis levantadas. Apreende as estratégias empresariais, detalhando os arranjos peculiares que cada empresa constrói em sua trajectória de inserção no mercado externo. São ressaltados os pontos comuns que comprovam, directa ou indirectamente, as hipóteses do trabalho e indicam, com clareza, quais os gargalos para os quais é indispensável o apoio de políticas bem dirigidas.

As conclusões convergem para explicitar o difícil percurso que as empresas enfrentam para a realização desta experiência. Recuperam-se, assim, os principais elementos empíricos e teóricos que contribuem para o entendimento das necessárias articulações, para as quais o aproveitamento das novas oportunidades do comércio internacional tem à frente a ousadia do gerente empresarial, que é capaz de romper barreiras de mercado e alcançar a criação de um produto não-*commodity*, assimilando um padrão de agregação de valor no qual sobressaem serviços altamente qualificados. O movimento de superação dos obstáculos encontra nas instituições e em políticas

sectoriais a complementaridade indispensável para a orientação e o apoio das inúmeras adequações que marcam os processos de inovações que perpassam toda a cadeia.

De uma perspectiva mais ampla, conclui-se que, na essência os objetivos estratégicos de qualificação de uma empresa para o ingresso no mercado internacional com produtos não-*commodities*, à parte algumas especificidades do segmento investigado, são comuns para os vários produtos diferenciados do agro-negócio.

CAPÍTULO 1

ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS NO CONTEXTO DA ESPECIALIZAÇÃO FLEXÍVEL E DO NOVO PARADIGMA TÉCNICO-ECONÓMICO

A reflexão teórica aqui desenvolvida adota um esquema conceptual que parte das mudanças do modelo industrial alterando o contexto e a dinâmica da competitividade internacional, da perspectiva dos padrões de concorrência e caracterização do consumo, como elementos para a discussão de estratégias empresariais que se sobrepõem às determinações de preço/custo e centram em factores de inovação, segmentação e diferenciação do produto a condução de seus negócios.

Assim, constatada a emergência de um novo modelo industrial, as estratégias das empresas ganham um conteúdo de forte poder analítico para entender bloqueios, limites e oportunidades de ingresso de um país no circuito do mercado internacional no qual passam a ter lugar novos padrões de concorrência. Isto porque, na natureza de um processo em transição, as mudanças alcançam em tempo e grau muito diferentes cada campo do plano da extensa rede do sistema produtivo, organizativo e institucional que está na base da competitividade e das estratégias empresariais.

As empresas que assimilam os novos padrões envolvendo-se com as exigências da trajectória de mudança passam a ser, ao mesmo tempo, expressão dos princípios do novo paradigma e transmissoras de progresso técnico. Nesse processo de reestruturação estão todos os elementos da nova concepção produtiva: sua capacidade de adequação produtiva e organizacional, suas relações externas a contar com a oferta de matéria-prima e serviços ajustados às novas exigências, paralelamente ao estabelecimento de relações comerciais informadas pelas características da procura e estrutura de mercado.

No avanço alcançado e nos estrangulamentos que persistem, é possível apreender a direcção dos apoios políticos e institucionais, governamentais e privados, necessários em termos tecnológicos de investigação e desenvolvimento produtivo, comercial e de infra-estrutura.

1.1 Nova Lógica de Organização da Produção – a Especialização Flexível

No debate sobre as tendências recentes do desenvolvimento industrial há uma forte corrente que vê no esgotamento do modelo de produção em série e de suas estratégias generalizadas a emergência de formas de expansão e ampliação do potencial produtivo sob uma nova lógica de organização da produção expressa no modelo dito de especialização flexível. Esta noção tem na obra de Piore e Sabel "La Segunda Ruptura Industrial", publicada em 1984, um dos primeiros marcos de referência conceptual. Os autores defendem uma estratégia de reconversão industrial que traz os fundamentos das tecnologias artesanais como elementos a serem apropriados na nova versão produtiva da especialização flexível. Isso significa dizer que a hipótese central na especialização flexível é a de que se venham a superar as inflexibilidades resultantes das economias de escala, considerando um contexto em que a procura não será suficientemente alta e crescente para justificar a produção em massa (Coriat, 1991).

A noção de especialização flexível é extraída de elementos perceptíveis numa situação de agravamento das condições concorrenciais do mundo globalizado. Na essência desta reestruturação produtiva estão alterações na base técnica e científica, na natureza dos bens, no porte e na inter-relação entre as empresas e na forma de organizar o trabalho.

A grande produção em série voltada a mercados homogêneos dá lugar a uma nova dimensão de mercado na qual ganham relevância tiragens em pequenos lotes dirigidos a

procuras segmentadas, para as quais as tecnologias e os equipamentos de produtos massivos já não se adequam, e são necessárias novas alternativas que atendam a propósitos múltiplos e para as quais o trabalho qualificado ganha relevância. A grande planta industrial integrada verticalmente, típica da condição monopolista, dá lugar a pequenas e médias empresas articuladas em relações de cooperação que unem diferentes firmas a partir de vários formatos e conformam uma dinâmica que potencia economias externas. O eixo da competição deixa de estar centrado nos preços, quando se trata de produtos homogêneos, e se desloca para a força da inovação e do desenho incorporados ao produto diferenciado.

No limiar mais acabado, esta tendência aponta para o esgotamento do domínio industrial da chamada organização fordista-taylorista e o delineamento de novas formas produtivas e organizacionais, que têm em suas bases outras determinações no modo de organizar a economia, a produção e o trabalho. Esse modelo conduz à modificação do antigo movimento de verticalização e integração da estrutura produtiva, trazendo como consequência organizacional uma tendência à horizontalização e flexibilização do processo produtivo.

Em termos do factor trabalho, esse processo não consiste pura e simplesmente na disponibilização dos instrumentos técnicos, mas fundamentalmente na mudança de atitudes, processos e, sobretudo, estruturas. Vários campos profissionais são desestruturados por outras exigências técnicas, organizacionais e operacionais que por sua vez requerem o domínio de outros conhecimentos, capacidades e sensibilidades. A contínua redefinição dos diversos segmentos, das fases e dos componentes dos sistemas produtivos leva a profundos impactos sobre o factor humano que se vê diante de novos condicionantes e requisitos do mundo profissional, nos variados campos e segmentos em que ele se organiza (Storper e Harrison, 1991).

No âmbito do mercado é facto evidente que a concorrência internacional tornou-se muito mais acentuada, forçando as firmas e as economias inteiras a se ajustarem. Nesse caso, o principal factor de competitividade encontra-se na própria organização da produção, o que indica que a noção de especialização flexível vai além da simples assimilação das tecnologias e dos equipamentos mais flexíveis utilizados pelas indústrias de alta tecnologia como a micro-electrónica (*hardware*).

Na concepção do modelo de especialização flexível está explícito que para alcançar a fronteira da competitividade é necessário mais do que avanços da técnica produtiva em si. A nova condição de potencialidade está dada fundamentalmente pela nova base técnica dos meios organizacionais actualizados (*soft* ou de *human ware*) (Tauille, 1992: 8), que permite ultrapassar o limite das vantagens comparativas estáticas e reforçar a criação de vantagens comparativas dinâmicas, expressas pela capacidade de se adequar continuamente ao movimento de alterações do mercado e da concorrência. A flexibilidade dinâmica surge da capacitação das firmas para fazer ajustamentos rápidos a novas circunstâncias, tanto em I&D como em actividades da produção (Klein, 1988).

É necessário esclarecer que não se trata de colocar a especialização flexível como superação da produção massiva, uma vez que não só a produção em série continua presente na lógica do desenvolvimento capitalista, como também a especialização flexível não é incompatível com as economias internas de escala. Autores como Martinelli e Schoenberger (1994) sustentam que os oligopólios seguem suas trajectórias e continuam fortes. Outros ponderam no sentido de que, mais do que uma oposição entre a produção em massa e a produção flexível, pode existir um formato no qual a produção em série, ao compor com a flexibilidade, permite alcançar significativos resultados de diferenciação. Em síntese, entre o sistema fordista e o de especialização flexível há uma extensa gama de adequações que pode ser explorada no mundo da produção. Quanto a isso, Helmsing

(1999: 12) aponta que "*Fordist type assembly systems are in use in only a small part of industrial sectors. It represents an advantage in the case of manufacturing products with large numbers of components, but is less effective for technically less complex products.*"¹

Por outro lado, mudanças de mercado determinadas por um esgotamento da procura de produtos massivos e o crescimento do mercado segmentado constituído por consumidores mais exigentes também não têm sido argumentos suficientes para explicar o fim da produção em massa. Como é de esperar, os dois modelos produtivos coexistem nos mesmos ramos de actividade e territórios (Vaz, 2004a).

O que é importante reter é que a dinâmica atribuída aos processos de descentralização e desverticalização de grandes empresas, quando vista da vertente da especialização flexível de organização da produção, representa uma mudança na perspectiva de crescimento e desenvolvimento de pequenas e médias empresas. Isto está expresso por Asheim (1992) e Vaz, Cesário e Fernandes (2003), quando afirmam que os métodos da produção flexível se tornaram acessíveis para o mundo das pequenas e médias empresas.

Assim, a inserção competitiva de pequenas firmas no mercado de produtos diferenciados conta com a disponibilidade de tecnologias re-programáveis e adaptáveis, mas principalmente fundamenta-se numa nova forma de organização da produção baseada em técnicas de produção flexíveis, uso múltiplo e trabalhadores qualificados. Ou seja, na nova vertente do desenvolvimento industrial capitalista as pequenas e médias empresas encontram um meio produtivo mais receptivo (menos hostil) passando

¹ Tradução livre: Sistemas de montagem do tipo fordista são adoptados apenas em uma pequena parcela dos sectores industriais. Estes sistemas representam uma vantagem no caso da manufatura de produtos compostos por um grande número de componentes mas são menos eficientes para o caso de produtos tecnicamente menos complexos.

a ocupar de forma mais consistente um espaço a partir de sua inserção em atividades da produção de qualidade específica para procuras diversificadas.

A síntese desta transição encontra-se sistematizada por Perez (2003: 3), que evidencia a partir de cinco categorias analíticas a oposição entre o esgotamento do modelo de produção em massa e a emergência de um modelo de redes flexíveis.

	MODELO DE PRODUCCIÓN EN MASA Época del petróleo y del automóvil	MODELO DE REDES FLEXIBLES Época de la tecnología informática
INSUMOS Y VALOR	Uso intensivo de energía y materias-primas en productos, procesos, transporte, etc. PRODUCTOS TANGIBLES	Uso intensivo de información y conocimiento Ahorro de energía y materias primas SERVICIOS Y VALOR INTANGIBLE
PRODUCTOS Y MERCADOS	PRODUCTOS ESTANDARTIZADOS MERCADOS MASIVOS	PRODUCTOS DIVERSIFICADOS Y ADAPTABLES MERCADOS ALTAMENTE SEGMENTADOS Amplia gama desde el producto básico masivo hasta los nichos más angostos
MODO DE OPERAR	"ONE BEST WAY" La rutina óptima como meta	MEJORAMIENTO CONTINUO EL CAMBIO COMO LA PRINCIPAL RUTINA
ESTRUCTURAS	ORGANIZACIONES CENTRALIZADAS Pirámides jerárquicas Departamentos funcionales CANALES RIGIDOS DE COMUNICACIÓN	REDES DESCENTRALIZADAS Centro estratégico Unidades semi-autónomas multifuncionales Comunicaciones interactivas (verticales y horizontales)
PERSONAL	RECURSO HUMANO La mano de obra como costo EL ENTRENAMIENTO COMO UMA EXTERNALIDAD ESPERADA	CAPITAL HUMANO La mano de obra como activo El entrenamiento como inversión Conocimiento y experiencia como capital

FONTE: Extraído de Perez (2003: 3)

1.1.1 A Ideia de Especialização Flexível como Âncora do Desenvolvimento Local

Embora integre a lógica do desenvolvimento capitalista global, o modelo de especialização flexível vem sendo entendido como uma importante saída para a crise do capitalismo por representar um amplo horizonte de re-arranjos produtivos com a componente particular de configuração espacial que vem alterando as perspectivas do

desenvolvimento regional. As discussões sobre as determinantes do desenvolvimento local no contexto da globalização² têm sido motivo de esforços de esclarecimentos por vários teóricos. Boisier, numa tentativa de interpretar os vários conceitos – desenvolvimento territorial, regional, local, endógeno, descentralizado, 'centro-abajo' etc., conclui que,

al menos durante una fase inicial del ciclo largo de expansión territorial de los procesos de crecimiento y desarrollo, el crecimiento puede ser inducido desde arriba y también desde abajo, pero el desarrollo se mostrará siempre como un proceso local, endógeno, descentralizado, capilar y continuo o discontinuo sobre el territorio. A fin de cuentas, los adjetivos del desarrollo son redundantes y tautológicos, ya que sólo dicen lo que el propio concepto de desarrollo dice. (1999:12)

Venha de onde vier, o êxito de experiências locais está sempre determinado pela presença de quatro factores bem marcantes: o talento empresarial, um sistema produtivo flexível, economias geradas nos distritos industriais e a existência de algum agente 'individual ou colectivo' capaz de actuar como catalisador para mobilizar o potencial 'autóctono' (Cuadrado-Roura, 1995). Autores de renome como Garofoli, Becattini, Vázquez Barquero e outros que se dedicam a analisar a nova vertente do desenvolvimento regional, que tem no modelo italiano uma das grandes referências, têm em comum a explicação de que um dos factores que sustentam a sua competitividade é a flexibilidade da organização da produção e a capacidade de articular de forma flexível os recursos intra e interfirmas.

² Ainda que no contexto da globalização se justifiquem interpretações que apontam para a crescente marginalização dos espaços mais desfavorecidos "seu aprofundamento tem mostrado que sob certas circunstâncias e em determinados contextos, podem dar origem ao que se designou por reestruturações positivas que encerrem novas oportunidades de desenvolvimento" (Moreira, 2001: 202).

Numa dinâmica de incertezas e agudização da concorrência nos mercados, as formas mais flexíveis de acumulação e de regulação do capital vêm se colocando como saídas necessárias que propiciam novos processos de crescimento e de mudanças estruturais e dão origem a instrumentos bastante eficazes de política industrial e regional. Caracterizam-se como um contraponto à tendência ao estado estacionário, a partir de novas formas de exploração de factores determinantes da acumulação, tal como a difusão das inovações do sistema produtivo, a reorganização da produção, o fortalecimento da economia de diversidades no âmbito de aglomerações e definição de novas instituições (Vázquez Barquero, 2001).

A força desse modelo está na capacidade de poder valer-se do potencial flexível existente na estrutura produtiva e empresarial que garante a incorporação, até então inexplorada, de vantagens de economias externas de escala e a redução de custos de transacção. Quanto a esse aspecto, conforme coloca Becattini (1997), é importante relativizar as proposições que se empolgam com a ideia dos distritos industriais e chegam a considerar a forma de especialização flexível como uma alternativa à empresa fordista.

A maioria dos elementos presentes na teoria do desenvolvimento endógeno³, por exemplo, tem por base a ideia da organização flexível da produção. Ao trabalhar com a tónica das inovações incrementais – nas quais as adaptações e melhorias progressivas são resultados da capacidade de potenciar processos e valorizar bens finais a partir de pequenas, porém eficientes, alterações regidas pela nova procura de clientes de mercados segmentados –, esta teoria traz para a reorganização produtiva, aliada ao

³ *"Desarrollo endógeno significa, en efecto, la capacidad para transformar el sistema socio-económico; la habilidad para reaccionar a los desafíos externos; la promoción de aprendizaje social; y la habilidad para introducir formas específicas de regulación social a nivel local que favorecen el desarrollo de las características anteriores. Desarrollo endógeno es, en otras palabras la habilidad para innovar a nivel local."* (Garofoli, 1995).

seu ambiente institucional, elementos definidores que estão na base da concepção da especialização flexível e que vem explicando, cada vez mais, as oportunidades em seus vários formatos do desenvolvimento local.

Na essência da dinâmica da forma de organização produtiva flexível, o elemento das inter-relações empresariais e seu contexto institucional, como componente intrínseco, é o que fornece o conteúdo necessário à força do desenvolvimento local. A dimensão deste processo como forças inovadoras que impulsionam o desenvolvimento empresarial, a formação de rede, o desenvolvimento do contexto institucional se configuram, inclusive, mecanismos que explicam a acumulação de capital (Vázquez Barquero, 2001).

Os mercados mundiais mudaram como resultado desse processo. Dada uma maior interligação entre eles, os mercados ficaram mais expostos e os produtores mais sujeitos a riscos:

flexible production is both cause of the inter-penetration and contesting of markets and effect of it in the sense that it induces further market differentiation and narrower product niches. The market differentiation has the important effect that producers are forced to expand into new markets for these differentiated products and to export in order to recoup the investment costs associated with their development. (Stoper, 1990: 432)⁴

É por isso que os modelos teóricos sobre o desenvolvimento de sistemas produtivos locais, em geral, trabalham com a concepção da importância das relações

⁴ Tradução livre: produção flexível é tanto causa como efeito da interligação e contestação dos mercados, no sentido de estreitamento que induz conseqüente diferenciação de mercado e nichos de produtos. A diferenciação de mercado tem o importante efeito de forçar produtores a introduzir e expandir esses produtos diferenciados em novos mercados e a exportá-los com vistas à recuperação dos custos de investimentos associados ao seu desenvolvimento. Portanto, exportações constituem um corolário necessário da especialização flexível.

entre empresas como um dos determinantes desses modelos e desses processos.⁵ Quando os teóricos do desenvolvimento regional ressaltam a importância da interação e cooperação entre pequenas e médias empresas e do contexto institucional, emprestam a concepção da especialização flexível, particularmente no que ela representa como forma de organização da produção a partir da construção de um ambiente de dinamismo empresarial em termos de escala e composição da produção, experiência acumulada, grau de especialização vertical e conhecimento, para explicar os factores que compensam a fragilidade das pequenas firmas. Para elas, faltam os recursos de economias de escala e de escopo normalmente disponíveis para grandes empresas e, sobretudo, mecanismos para influenciar o ambiente económico e político a seu favor (Sengenberger & Pyke, 1991).

Entre os estudos de economia industrial das pequenas e médias empresas há uma relativa unanimidade em aceitar que a alternativa possível de superar a série de desafios está na capacidade de estruturar formas de cooperação em redes, entendendo que os vínculos estabelecidos entre as empresas são tão importantes quanto a noção prementemente económica de redução de custos via usufruto de economias de escala e redução da porosidade do processo produtivo (Santos, Crocco e Lemos, 2002).

Esta perspectiva insere-se no conceito de imersão social, segundo o qual o ambiente local e as interações de rede não se sobrepõem um ao outro e quanto maior as suas interdependências melhores podem ser os seus resultados. O ambiente local é criado e recriado por meio de redes de relações interpessoais e interfirmas, definidas por Storper (1995) como, respectivamente, "*untraded interdependencies*" e "*trade-interdependencies*". Estas interdependências por sua vez requerem uma proximidade

⁵ Entre autores que discutem esses conceitos estão Markusen (1999), Cassiolato, (2000), Mytelka e Farinelli (2000), entre outros.

cognitiva e física para que possam ser realizadas plenamente e dêem origem a processos de aprendizagem coletiva e de difusão do conhecimento tácito e codificado entre as empresas (Vaz, 2004b).

Em síntese, pode-se aceitar que a definição dos tipos e formatos dos sistemas locais está directamente ligada às especificidades das relações construídas interempresas e destas com as instituições. De tal forma que as empresas conservam sua autonomia administrativa, mas se beneficiam da coordenação de planos e decisões, bem como usufruem das externalidades positivas associadas a economias de aglomerações e de aprendizagem colectivo. Estes sistemas de produção, organizados e inovadores, podem estar, entretanto, integrados nas cadeias produtivas externas ao aglomerado (Santos *et al.*, 2002).

Independente dos formatos que assumam os modelos de desenvolvimento local/regional, alguns autores são unânimes em reconhecer que, no contexto destas novas formas de organização da produção industrial – de especialização flexível –, também as instituições são fundamentais e ganham novos contornos. Nesse sentido interpretando as mudanças no fundamento das políticas públicas, Helmsing (1999) trabalha a ideia de gêneses distintas de políticas para mostrar as diferenças entre as definições na orientação da política industrial para atender à lógica da dinâmica particular dos vários momentos do desenvolvimento industrial.

Classificando em três tais gêneses de políticas, esse autor associa como política de primeira geração aquelas nas quais o governo nacional foi o ator central na sua definição e implementação, baseada em factores exógenos e definida de cima para baixo. A importância das políticas de segunda geração cresce a partir dos anos 80, quando a dimensão endógena passa a ser referência necessária para responder aos

problemas de reestruturação e reconversão industrial tendo as firmas e os governos locais como agentes mais importantes nas escolhas do desenvolvimento. É um processo de construção no qual as instituições trabalham muito próximas da realidade. Está presente em toda a literatura de especialização flexível e de distritos industriais a credibilidade da forte presença do governo local e regional, especialmente em relação à regulamentação económica, à infra-estrutura, aos serviços sociais e instalações e aos serviços de apoio.

Nesta linha, Brusco e Righi (1989) ressaltaram o papel dos governos locais que, além de criar parques industriais, garantiram formas de empréstimos para pequenas empresas, bem como a disseminação de informações de mercado e de novas tecnologias. Por outro lado, alguns autores discutem os limites de iniciativas governamentais locais como papel decisivo no desenvolvimento económico. Estudos recentes insistem que a competição entre muitas e variadas actuações das autoridades locais pode promover ou não directa ou indirectamente situações de alteração aos processos naturais de crescimento regional (Vaz, 2004c).

Actualmente pode considerar-se que se vem moldando uma terceira geração de política regional. Esta distingue-se da segunda geração especialmente por perceber que a capacidade competitiva dos sistemas de produção regionais não só dependem das firmas e dos seus provedores, mas também das condições básicas no ambiente externo. Assim, esta terceira geração de políticas é, primeiramente, uma resposta do avanço dos estudos de avaliação do desenvolvimento endógeno como eixo de políticas regionais. Incorpora como fundamento a estruturação do sistema produtivo com base em sistemas de produção, o que implica que as novas políticas não podem ser exclusivamente locais e excluir as políticas sectoriais e suas inter-relações ou até a importância dos sistemas para o contexto global.

Na construção das novas instituições é preciso levar em conta um esforço combinado no qual se une a capacidade de firmas individuais, organizadas em ações de interesse colectivo (associações), às estruturas institucionais de iniciativas sectoriais em âmbito nacional na busca de racionalidade entre todos os atores. Isto permitirá desenvolver um processo contínuo no qual as instituições governamentais e empresariais específicas do nível nacional passam a interagir com sectores e agentes que provêm do ambiente empresarial local. Meier-Stamer (1997), discutindo as mudanças industriais no Brasil, trabalha a ideia de competitividade sistêmica colocando que a sustentabilidade da competitividade industrial não é só uma questão de capacidade empresarial, mas também, e particularmente, da consistência de um tecido de apoio, instituições especializadas, políticas dirigidas e estruturas de governança como facilitadoras de soluções de problemas entre Estado e atores sociais.

Em síntese, a forma de organização flexível da produção tem um valor particular no que tange à institucionalidade ao reforçar um pensamento inovador também no que se refere às relações no nível micro, meso e macro e encontrar formas de viabilizar uma interação entre níveis de governo e, sobretudo, destes com as organizações sectoriais e empresariais. Tem como referência um contexto de mudança dominado pela tecnologia do equipamento para a de tecnologia do conhecimento e aprendizagem colectiva na qual cresce o valor da organização como um dos determinantes da competitividade.

As noções do arcabouço teórico do modelo de especialização têm sido um instrumento analítico importante e muito utilizado para explicar experiências localizadas de desenvolvimento industrial baseado em pequenas e médias empresas. Várias de suas noções guardam muita aproximação às formas de estruturação que vêm viabilizando uma nova dinâmica em cadeias de alguns segmentos do agro-negócio. A possibilidade de explorar o potencial teórico da especialização flexível nesta direcção apresenta-se

bastante instigante considerando que as cadeias do agronegócio, em geral, reúnem um elevado número de pequenas e médias empresas, e várias análises já trazem indicativos de que muitas destas características ultrapassam a dimensão produtiva e organizacional, embora em formatos ainda difusos.

A ideia de emprestar esse referencial teórico para contextualizar o ambiente ou as bases em que vem se dando o desenvolvimento do agro-negócio pode contribuir para a percepção da adequação ou aproximação desses conceitos ao comportamento empírico de cadeias produtivas. As mudanças estruturais em curso no processo produtivo, expressas por uma maior fragmentação da cadeia de valor, têm permitido aumentar a divisão do trabalho, a flexibilidade da fabricação, o desenvolvimento de produto e imposto novas relações entre as empresas. Nesse contexto redefinem-se as capacidades produtivas e as estratégias das empresas abrindo espaço para estabelecimentos descentralizados capazes de executar funções específicas e actuar em mercados segmentados.

A especialização flexível, ao opor-se à concorrência da produção em massa, permite que as empresas obtenham a diferenciação de seus produtos por meio da qualidade específica e outros atributos que não os de preços. O modelo pressupõe que a empresa ligada a esta forma de produção especializada tenha acesso a uma gestão altamente qualificada e capacidade de adaptar-se a um contínuo movimento de inovação. Para além das condições da empresa individual, esta qualificação está ancorada, também, na estratégia de se integrar a uma política mais ampla como interlocutora interessada no desenvolvimento do segmento específico e na dinamização de toda a cadeia. É nesse ambiente de estreita interação entre empresas (suas várias organizações e representações) e governo (seus organismos com competência e atribuições afins) que se encontram as condições para superar o patamar da inserção competitiva à escala e integrar o comércio internacional em todas as suas nuances de um padrão de consumo diferenciado.

Isso é muito visível numa cadeia relativamente completa e na qual já estejam em curso actividades que demonstram o rompimento com uma organização da produção dominada pela escala e homogeneidade que percorre todos os elos de uma cadeia. Em alguns casos, as actividades envolvidas podem conformar a noção de um desenvolvimento espacialmente concentrado e delimitado, mas que, na sua dimensão mais ampla, acompanha a dispersão dos diferentes elos desta cadeia, que se vão inserindo na reconversão exigida, para actuar sob a égide dos novos padrões de competitividade.

1.2 A Empresa no Contexto do Novo Paradigma Técnico-Económico

A trajectória da construção teórica que associa base científica à base tecnológica encontra em Schumpeter uma referência fundamental para o desenvolvimento das principais abordagens do novo paradigma técnico-económico. Sai da visão neoclássica que considera a ciência e a tecnologia variáveis externas ao sistema e o mercado puro como a força organizadora, e revoluciona o campo interpretativo ao valorizar o fenómeno da inovação como elemento central do sistema económico capitalista. Encontra nas proposições das "ondas de Kondratieff" as grandes fontes para fundamentar sua perspectiva teórica, que centra nas inovações tecnológicas a síntese explicativa das grandes mudanças de paradigmas tecno-produtivos e introduz a figura do empreendedor como agente inovador.

Uma das consequências mais expressivas desta concepção foi possibilitar a redefinição e a ampliação do conceito de competitividade vinculando-o à noção (ou determinação) de desempenho das firmas. Com isso, traz para a teoria económica a necessidade de interpretação do complexo ambiente no qual se desenvolve a capacidade de agentes que influenciam mudanças nas condições produtivas, mediante processos de

invenção e inovação, com resultados que tornam sua difusão e generalização uma constante da dinâmica do mercado.

O contexto incompleto no qual se vão dando as mudanças impõe dificuldades e desafios nos planos das empresas dado que elas têm de operar em um ambiente institucional que molda suas mudanças de modo muito mais lento. Esses períodos são marcados por grandes discontinuidades e incertezas. Todos os procedimentos e as rotinas técnicas e operacionais, duramente acumuladas anteriormente e em uso, vão se revelando insuficientes e são questionados. Para acelerar as mudanças necessárias que equacionem esse conjunto de contradições, determinadas pela coexistência do novo e do velho paradigma, as grandes organizações e mesmo os países avançados realizam vultosos investimentos para assimilação das novas tecnologias e melhores práticas. Desta forma, a estruturação de um marco socio-institucional, que incorpore as novas necessidades e exigências do novo paradigma técnico-económico, é que vai permitir e potenciar as oportunidades para as empresas e os países. Ainda assim, esse é um processo no qual predomina a força das antigas estruturas, que constituem obstáculo a uma trajectória mais livre e difundida.

Enquanto empresas e países mais adiantados estão construindo esse novo ambiente, muitas experiências estão sendo disseminadas e expandindo seu potencial de assimilação por outros agentes. Esta prática, porém, pode ser incompleta, não sistemática e ocorrer de forma muito desigual. A apropriação dos factores que emprestam estas condições de avanço implica uma particular capacidade de percepção. É preciso captar as forças e os padrões da nova lógica, que ainda não apresentam uma configuração definida para ser apropriada directamente. Esta trajectória abriga inúmeros processos de ensaio e erro, que surgem de forma isolada e pontual no universo do sistema económico e ganham força de difusão e propagação a partir das vantagens propiciadas. Nesse movimento, as dificuldades de assimilação de mudanças tendem gradualmente a modificar-se de acordo com os

momentos de propagação do chamado ciclo de vida de um paradigma – difusão inicial, rápido crescimento precoce, rápido crescimento tardio e generalização do amadurecimento.

Para os países menos desenvolvidos, esses períodos vão muito além da transição de um paradigma a outro. As experiências históricas mostram que as revoluções tecnológicas⁶, ao dispensarem conhecimentos e práticas acumuladas, têm um tempo de acomodação ao novo patamar durante o qual propicia impulsos de trajetórias de desenvolvimento para os países menos desenvolvidos. Sob esta perspectiva, os países menos desenvolvidos ou menos competitivos ganham tempo para assimilar e mesmo desenvolver novos conhecimentos e estabelecer seus próprios caminhos.

Para desenvolver análise similar, Carlota Perez detém-se no conceito de "janelas de oportunidade" para demonstrar como e por que os momentos de transição de paradigmas, determinados pelas ondas de tecnologias inovadoras, são particulares para que alguns países possam tentar aproveitá-los para avanços de seus processos de desenvolvimento.

Lo que ocurre es que en esos períodos de cambio aparecen nuevos sectores dinámicos, al tiempo que se dispone de una ola de nuevas tecnologías genéricas aplicables a la modernización de cualquier sector, incluso el más tradicional o maduro; existe una renovación de las prácticas gerenciales que se convierten en conocimiento abierto y accesible para los recién llegados y hay tiempo para experimentar y aprender, mientras los países que antes llevaban la delantera están en proceso de reaprendizaje, reciclaje y renovación. (Perez, 1996b: 349)

⁶ Em geral, considera-se que as revoluções estão cristalizadas em cinco grandes momentos da história, que têm como marco a trajetória das revoluções tecnológicas que vão da mecanização e da energia hidráulica em fins do século XVIII; da máquina a vapor, estradas de ferro e desenvolvimento das máquinas ferramentas, que data de 1830; do transporte e engenharia pesada baseada na eletricidade e na química como terceira revolução; do motor de combustão interna, da petroquímica e da produção em massa à revolução actual nos anos 70, fundamentada na microeletrônica, informática e sistemas de produção flexíveis.

1.2.1 Flexibilidade Organizacional

É a partir da geração e assimilação contínua de novos conhecimentos que se definem as novas formas de gerar produtos e serviços em níveis de produtividade e custos capazes de enfrentar o mundo concorrencial, que prioriza os conhecimentos como uma de suas vertentes decisivas. As novas Tecnologias de Informação e Comunicação, típicas do momento, têm levado à modificação do antigo movimento de verticalização e integração da estrutura produtiva, trazendo como consequência organizacional uma tendência à horizontalização e flexibilização do processo produtivo.

Tudo isso sugere que as novas tecnologias, como síntese de processos de transformação e mudanças, não consistem pura e simplesmente na disponibilização dos instrumentos técnicos, mas, fundamentalmente, na mudança de atitudes, de processos e, sobretudo, de estruturas. Vários campos profissionais são desestruturados por outras exigências técnicas, organizacionais e operacionais que por sua vez exigem o domínio de outros conhecimentos, competências e sensibilidades. A contínua redefinição dos diversos segmentos, fases e componentes dos sistemas produtivos leva a profundos impactos sobre o factor humano que se vê diante de um conjunto de pesados desafios e de novos condicionantes e requisitos do mundo profissional, nos variados campos e segmentos em que ele se estrutura.

O conjunto de conhecimento, concepções e ideias vigentes continua a ser a base sobre a qual novas ideias e atitudes terão que ser construídas. Estas mudanças abrangem três campos de actuação das empresas. O passo inicial está em criar as condições para empreender a incorporação contínua de todas as mudanças tecnológicas em curso no sistema económico. Isto significa imprimir um ritmo de renovação constante em seu processo produtivo, introduzir novas concepções de gestão para

promover as adequações organizativas nas relações internas à empresa e nas formas de inter-relação e transacção com fornecedores e clientes.

Por sua vez nesse ambiente de contínua transformação, a visão de longo prazo e a definição clara de objectivos passam a ser o elemento estruturante para se colocar em mercados altamente competitivos e segmentados. Esse é um caminho que necessariamente tem de ser trilhado mediante a composição de alianças estratégicas e a articulação de diferentes redes de pequenas e grande abrangência.

O terceiro campo de ação está no desafio de superar a fase de reprodução de uma tecnologia como produto de mercado para entendê-la como uma criação e construção da qual fazem parte fornecedores, instituições de I&T e todo o potencial técnico e criativo do pessoal da própria firma em um movimento contínuo. Significa, no dizer de Perez (2000a), trabalhar numa "ingeniería simultánea", com base na qual as mudanças resultem de uma cooperação interna e externa à firma, que abrange investigação e desenvolvimento, produção e manutenção, mercado e vendas etc.

Todo e qualquer movimento de transformação tecnológico exige para o seu pleno desenvolvimento mudanças organizativas que envolvem as várias dimensões da actividade produtiva e vão estar na base também da reestruturação das estratégias. Estas mudanças são imprescindíveis para potenciar a incorporação das novas tecnologias.

O novo paradigma organizacional listado em quatro princípios básicos – integração descentralizada, aprendizagem como condição de avanços em qualidade, uma maior flexibilidade às exigências de mercado e redes de cooperação – é elemento-chave para colocar a empresa em condições potenciais para explorar as novas estruturas de mercado (Perez, 1996b).

A sua aplicação traduz-se em relações internas de horizontalidade, com ganhos no comprometimento colectivo em cada actividade da empresa e na aprendizagem e capacitação, como essência de avanços contínuos na qualidade. Requer estruturas produtivas flexíveis para atender mercados cada vez mais segmentados, caracterizados por conteúdos de valorização que não os preços, mas de atributos que conferem qualidade diferenciada e sensíveis para captar e prever a multiplicidade e a variação da procura. Pressupõe ainda estreita articulação e relação com fornecedores, clientes, outras empresas e instituições na construção de um ambiente de confiança, compromisso e cooperação no qual todos têm a ganhar.

Os avanços mais recentes do paradigma organizacional ampliam e intensificam todo esse corpo teórico, dando novas formas às alianças, redes globais, ao uso da internet (*E-Commerce e E-Business*) na relação com o mercado. Intensificam ainda formas inovadoras de intercâmbio de conhecimento disseminado como *benchmarking* e resgatam com grande propriedade a figura shumpeteriana do empreendedor capaz de desencadear ações estratégicas que colocam a empresa em condições de enfrentar a competitividade de mercados globalizados e, inclusive, abrem suas perspectivas para um novo dinamismo nas áreas mais desfavorecidas (Vaz, 2003).

1.2.2 Formação da Competência Tecnológica

No pensamento neo-shumpeteriano as firmas estruturam-se a partir de suas várias competências adquiridas da inter-relação entre as condições de aprendizagem e conhecimento, internas e externas, que são organizadas como referências e rotinas específicas que estão na base de sua função.

No processo de acumulação de competências, o conhecimento entra como componente essencial valendo-se de modelos de aprendizagem como *learning by doing*, *learning by using* e *learning by interacting* (Edquist e Johnson, 1997), que, incorporados às habilidades existentes nas empresas, se traduzem na capacidade de desenvolver experiências próprias.

A aprendizagem está estreitamente associada à capacidade de a firma estabelecer formas de organização que permitam o desenvolvimento das habilidades individuais conjugadas com os objectivos de crescimento e avanço do conjunto da empresa. A possibilidade de apropriação desse conhecimento, como um processo colectivo e cumulativo, encontra nos procedimentos de rotina sua forma de assimilação mais acabada.

No processo de aprendizagem as grandes fontes de novos conhecimentos surgem a partir de esforços de troca, aproximação e inter-relações que se estabelecem com outras organizações em ambientes de interesse comum determinando o carácter colectivo da aprendizagem e inovação. Nesse sentido vale lembrar a posição neo-schumpeteriana de que as firmas não inovam isoladamente e que é do processo interactivo que emergem definições e referências que validam a incorporação de determinado conhecimento. Incluem-se como contribuições as que advêm de importantes competências de institutos de investigação, laboratórios, agências de fomento, academias etc. e as inter-relações de mercado nas diversas transações com fornecedores e consumidores. Também se alinham como importantes referências de aprendizagem os próprios competidores.

Na dinâmica da aprendizagem unem-se antigos e novos conhecimentos que convergem de distintas origens e resultam em novas tecnologias que transformam produtos, processos, organizações e mercados. A concepção de *path dependency* (Lundvall, 1992) demonstra a forte dependência do conhecimento existente no desenvolvimento de novos conhecimentos, o que faz com que a inovação seja a expressão desse elo de avanços.

Na base destas inter-relações os nexos de comunicação são estabelecidos a partir de uma coordenação fundamentada em rotinas organizacionais tácitas, derivadas da experiência específica da firma, ou codificadas, disponibilizadas socialmente e que podem ser buscadas e incorporadas segundo uma adaptação particular da própria firma (Tigre, 1998).

A seleção de condutas e procedimentos adequados concretiza-se em rotinas que traduzem o reconhecimento e a aceitação de padrões de soluções que se colocam como forças da trajectória tecnológica de um paradigma. Quer na repetição de procedimentos, como rotinas estáticas, quer na apropriação de novos conhecimentos, como rotinas dinâmicas, elas exercem a importante função de reduzir incertezas na trajectória da empresa (Tigre, 1998). As rotinas⁷, como padrões de interação, são responsáveis por articular em uma direcção determinada as informações necessárias para a realização do trabalho individual e colectivo.

As instituições⁸ constituem agentes que referendam determinada trajectória estabelecendo mecanismos orientadores, também entendidos como rotinas. Valem-se de mecanismos que influenciam decisões empresariais e, sobretudo, definem os caminhos para o desenvolvimento dos sistemas de inovações, equacionando incertezas individuais

⁷ Numa abordagem de aplicação prática, Baptista (2000) divide as rotinas em: a) organização de procedimentos tendo em vista custos de produção e qualidade do produto; b) ligadas à expansão ou inclusão de novas actividades da empresa; c) criativas, quando voltadas ao aprimoramento das rotinas existentes.

⁸ Cabe trazer aqui o entendimento teórico de autores que trabalham a distinção entre instituição e organização a partir dos papéis diferenciados que cada uma exerce para o processo inovador (Edquist e Johnson (1997). Reconhecem uma interacção entre instituição e organização, atribuindo a instituição o papel da definição de "regras do jogo" e às organizações o campo do jogo, porém reconhecendo que no próprio campo de jogo podem se dar novas regras a serem reconhecidas pela instituição. De tal modo que há uma face da organização que coincide com a institucionalidade existente ou nascente. Na perspectiva desta tese, trabalha-se a organização em sua dimensão institucional e, portanto, dispensando a distinção entre instituição e organização.

e validando uma racionalidade do ambiente económico. As instituições impõem-se com suas políticas e instrumentos regulatórios, como definidoras das "regras do jogo", determinando os padrões de relações sociais e económicas dos vários agentes, norteados não apenas rotinas correntes da produção, distribuição e consumo, mas constituindo base de futuras mudanças (Lundvall, 1992).

Nesse quadro, o papel do Estado é decisivo na estruturação e articulação das diversas instâncias geradoras de ciência, tecnologia e inovação e destas com as empresas. A ele compete a tarefa de proporcionar externalidades capazes de impulsionar o processo de inovação. Na base do êxito desta tarefa estão a cooperação e a aprendizagem colectiva que podem ser estimulados pelo Estado (Vaz e Neto, 2005).

1.2.3 A Inovação para a Competitividade

É em Schumpeter que se encontram as bases que interligam a mudança técnica e seu potencial inovador às grandes transformações, as quais imprimem o contínuo avanço das forças produtivas redefinindo os padrões de concorrência. Para o autor⁹, esse processo manifesta-se com o surgimento de novos produtos, mercados, fontes de matérias-primas e

⁹ No conceito de Schumpeter, a inovação engloba: "1) Introdução de um novo bem – ou seja, um bem com que os consumidores ainda não estiverem familiarizados – ou de uma nova qualidade de um bem. 2) Introdução de um novo método de produção, ou seja, um método que ainda não tenha sido testado pela experiência no ramo próprio da indústria de transformação, que de modo algum precisa ser baseada numa descoberta cientificamente nova, e pode consistir também em nova maneira de manejar comercialmente uma mercadoria. 3) Abertura de um novo mercado, ou seja, de um mercado em que o ramo particular da indústria de transformação do país em questão não tenha ainda entrado, quer este mercado tenha existido antes ou não. 4) Conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados, mais uma vez independentemente do facto de que esta fonte já existia ou teve que ser criada. 5) Estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, como a criação de uma posição de monopólio (por exemplo, pela trustificação) ou a fragmentação de uma posição de monopólio." (Schumpeter, 1982: 48).

métodos de produção e em todo avanço na organização industrial desenvolvida pela empresa. Entende a inovação como a exploração do potencial de combinações de factores produtivos e o empresário como o agente que concretiza esta função, passando¹⁰ a ser o elemento analítico essencial da capacidade inovativa.

Partindo de pressupostos de racionalidade limitada e ambiente de incertezas, a contribuição dos neo-schumpeterianos vem com a noção de que as possibilidades da inovação não se completam sem o desenvolvimento de inter-relações entre os agentes fortalecidas pelo contexto organizativo e institucional. Tendo também a inovação como factor central da dinâmica económica, os teóricos desta linha de pensamento exploram esta concepção em várias dimensões.

Dosi (1984) define a inovação como uma busca, uma descoberta ou uma experimentação, mas também uma imitação ou assimilação de novos processos e formas de organização, que dão origem a uma criação particular ou são resultado de combinação de factores já conhecidos. No limiar extremo do surgimento de mudanças, que fazem emergir as forças que vão interferir em toda estrutura e no padrão produtivo, a inovação é caracterizada como radical e determinante da conformação de novos paradigmas, a exemplo da máquina a vapor no século XVIII e da microeletrónica no momento actual. No plano da dinâmica de busca de avanços do desenvolvimento, convive-se com um permanente processo de ensaios e erros a partir do qual são construídas as bases tecnológicas, capazes de desencadear efeitos de melhorias, que repercutem em um ou vários níveis do processo produtivo ou de organização da produção, qualificados como inovações incrementais.

¹⁰ Na definição de Schumpeter, empresários são todos os agentes que actuam para explorar e realizar estas novas combinações.

Em síntese, na base das inovações está contido um somatório de informações e conhecimento provindos da teoria e da prática. De acordo com Lundvall (1992), algumas inovações podem tanto partir ou incorporar uma dimensão radical quanto ter nas dimensões incrementais, gradualmente acumuladas, o seu maior determinante. Nesse sentido é que a inovação é dada como um processo que conjuga descobertas acidentais como desenvolvimento e adaptações permanentes.

A inovação pode ser entendida, assim, como resultado de complexas interações entre ciência, tecnologia, aprendizagem e a procura (Edquist, 1997), que apropriadas pelas empresas transformam a estrutura da indústria e a situam em novo patamar de competitividade. Está na essência da lógica que norteia o ritmo de crescimento económico e tem nas condições de procura e nas mudanças técnicas os seus determinantes.

Para a discussão dos determinantes e das direcções das mudanças técnicas, a referência mais precisa e completa é encontrado em Dosi (1982 e 1984). Para o autor, as alterações do ambiente económico e os sinais desse ambiente se conjugam para informar a direcção da trajectória tecnológica que é disponibilizada no âmbito de conformação dos novos paradigmas¹¹. Portanto, o seu modelo explicativo está listado no conceito de paradigma, que abriga os novos princípios do padrão tecnológico, e no conceito de trajectória tecnológica, que vai referendar novos procedimentos numa convergência que valoriza e consolida uma unidade do padrão tecnológico. É na convergência desse conjunto de procedimentos e conhecimentos acolhidos como as melhores soluções a gargalos específicos que se apreende a noção de paradigma tecnológico, definido pelo autor como *"as 'model' and a pattern of solution of selected technological problems, based on*

¹¹ Para Dosi, as abordagens dos determinantes das inovações baseadas na *demand-pull*, que colocam as forças do mercado como factor determinante e *technology-push* que considera a mudança técnica como elemento autónomo, são insuficientes para explicar as trajectórias de inovação.

selected principles derived from natural sciences and on selected material technologies" (Dosi, 1982: 152). Entendendo-se a trajetória tecnológica como um arcabouço de soluções dos problemas produtivos, é ela que estabelece o padrão de progresso técnico delimitado no âmbito das oportunidades seleccionadas e perseguidas pelo paradigma.

O grau de competência alcançado pela empresa repercute em sua capacidade inovativa. Isso porque ela desenvolve internamente a possibilidade de explorar suas próprias fontes de inovação, informada pelo mercado e adaptando seu processo produtivo a partir de suas estruturas internas (laboratório, *design*, engenharia, produção etc.). Esta condição situa a firma em posição favorável na fronteira tecnológica dando-lhe maior ou menor possibilidade de inserir-se na busca permanente de inovações. Desse modo, a incorporação de procedimentos organizados como rotinas permite estabelecer um ritmo de maior equilíbrio constituindo a base da acumulação do conhecimento tácito da empresa e definindo a valorização dos diferentes activos.

Assim no grau de competência alcançado pela empresa estão presentes forças internas que vão favorecer mudanças inovadoras, ao aliar ao processo próprio da aprendizagem o movimento dos novos sinais da fronteira tecnológica. É também a competência que imprime as condições específicas e diferenciadas que vão definir o âmbito de actuação da firma e a amplitude de sua mobilidade no contexto de opções e oportunidades possíveis. Portanto, a noção de competência sintetiza conhecimentos, capacidades e activos específicos da firma que se vão traduzir em suas condições de desempenho e competitividade.

Ainda que dispondo de vantagens competitivas decorrentes de competências tecnológicas e organizacionais específicas, para alcançar o patamar de competência económica a eficiência, a empresa tem de ir além dos avanços operacionais e de uma

simples assimilação de inovações disponibilizadas pelo mercado. Cumpra-lhe desenvolver estratégias que permitam buscar alternativas inovadoras próprias de produtos e mercados.

De acordo com Teece e Pisano (1994), para sobressair no mercado global, a empresa terá de dispor de capacidade dinâmica¹² organizacional para promover rearranjos permanentes de competências internas e externas no sentido de responder às exigências de transformação mantendo níveis elevados de agilidade e flexibilidade inovadora. Nesse processo a empresa encontra nas instituições os parâmetros socialmente validados, cuja adopção reduz incertezas, facilita a opção estratégica e amplia as possibilidades de inovação tecnológica e crescimento da firma.

No âmbito das instituições as políticas governamentais são instrumentos particulares e decisivos, tanto na direcção das correcções das falhas de mercado, proporcionando ambiente de maior equilíbrio, como no estímulo ao exercício de busca da experimentação e descobertas, que levem ao avanço de padrões produtivos existentes. A política ganha uma importância particular na evolução da trajectória tecnológica de países em desenvolvimento ao criar mecanismos que facilitam às empresas assimilar o ritmo das mudanças tecnológicas. Mas também tem papel essencial na redução de custos e dificuldades na obtenção de informações, aprendizagem e assimilação dos novos conhecimentos.

As contribuições de Schumpeter e dos neo-schumpeterianos unem duas macro-referências de expressivo poder explicativo da dinâmica económica na actualidade. Uma refere-se ao entendimento mais abrangente da inovação em sua dimensão incremental

¹² Teece e Pisano (1994) definem "capacidade dinâmica" como base de vantagens competitivas. Compreendem "capacidade" como gerenciamento estratégico na adaptação, integração e reconfiguração das habilidades organizacionais tanto dentro quanto fora da firma e das competências funcionais do ambiente mudado; e "dinâmico" e diz respeito à mudança do carácter do ambiente.

sintetizando as trajetórias tecnológicas; a outra sinaliza a importância da firma e seu agente empreendedor, balizado pelo contexto organizacional e institucional, como os responsáveis por incorporar na prática a inovação colocando em movimento as forças presentes em cada paradigma. Nesta perspectiva, as firmas armazenam conhecimento e que por força do ambiente económico se obrigam a explorar continuamente novas formas de combinar factores de produção de modo a ajustar-se à lógica que rege os padrões de competitividade vigentes. Esta circunstância é reforçada pelo ambiente institucional que promove a reorganização de condições favoráveis, num processo interactivo entre a dinâmica das empresas ditada pelas suas escolhas no movimento de inovação e a capacidade de desenvolvimento local ou regional, resultando em interação institucional (Vaz, Cesário e Fernandes, 2006).

1.3 Competitividade Internacional

1.3.1 Conceitos e Interpretações

A competitividade no âmbito desse enquadramento teórico é discutida como interface das estratégias das empresas em sua trajetória de inserção em mercados internacionais. Vale notar que a riqueza do conceito de competitividade encontra-se fortemente associada às exigências do mercado internacional, de tal maneira que é na literatura económica do comércio internacional que se encontram suas formas mais elaboradas.

O conceito de competitividade comporta uma extensa gama de definições que se diferenciam especialmente diante da relevância de determinada dimensão da realidade que se deseja explicar. No caso específico deste trabalho entram como necessidade de interpretação direccionada a força do componente tecnológico como forte factor da competitividade e a dimensão da empresa, considerando que é no seu desempenho que

estão presentes condicionantes do amplo universo de factores e valores que estão na base de uma condição de competitividade.

Na literatura, ao lado dos componentes tradicionais que explicam a competitividade – como o comportamento dos preços relativos em função da dotação diferenciada dos factores de produção –, ganham importância crescente as variáveis como tecnologia, padrões de consumo, estrutura de mercados, assim como o comportamento macroeconómico interno ao país exportador, políticas comerciais dos países importadores e concorrentes e as estratégias das firmas.

Assim, há uma gama de factores que assumem relevância distintas para autores que estudam a competitividade e o comércio internacional. Pinheiro e Horta (1992) identificam como relevantes a eficiência do factor tecnológico, os preços internos e a disponibilidade de *inputs*, taxas de câmbio e de paridade, custos de logística, políticas de comércio exterior, barreiras tarifárias e não tarifárias, a qualidade e imagem do produto, gosto dos consumidores entre outros. Gonçalves, entende que

O dinamismo e a competitividade das exportações e as mudanças nos padrões de vantagem comparativa dependem da interação de um conjunto complexo de fatores internos e externos pelo lado da demanda e da oferta. Na realidade, é esta "interação multidimensional" que impede a aceitação de uma teoria geral sobre o comércio internacional. (Gonçalves, 1987: 429)

Na vertente da teoria da Organização Industrial, que analisa a estrutura dos mercados, a conduta e o desempenho das firmas, é possível extrair dois conceitos clássicos com significativo poder explicativo da competitividade. Farina & Zylbersztajn (1994: 28), na análise da competitividade dos sistemas agroindustriais, utilizam esta teoria buscando integrar os conceitos de conduta e desempenho: "Enquanto desempenho, a competitividade se expressa como a capacidade de sobrevivência e expansão nos mercados nacionais e/ou

internacionais." Numa perspectiva diferente do desempenho, a conduta associa-se à condição de concorrência compondo uma segunda dimensão da competitividade. Nesse sentido, "Concorrência é um processo de disputa por consumidores (intermediários ou finais) que pode se dar através de vários atributos tais como preço, qualidade, regularidade de oferta, inovação".

A competitividade também adquire elementos analíticos fora das ciências económicas e encontra na área de administração de empresas mais um campo de estudo, principalmente no pensamento denominado "estratégia empresarial", que tem nos trabalhos de Michael Porter as suas grandes referências. Em sua construção teórica, esse autor parte de algumas vertentes da teoria económica, valendo-se particularmente dos conceitos de Estrutura-Condução-Desempenho da teoria da Organização Industrial, da Teoria dos Oligopólios, das ideias do Paradoxo de Leontief, para construir e consolidar novos conceitos que aprofundam a noção de estratégia empresarial. Tem como centro de interesse a empresa em duas grandes dimensões: a construção das condições que definem a decisão empresarial e a maneira como ela se relaciona com o ambiente de mercado.

Abandonando as interpretações circunscritas à linha dos factores custo, produtividade e preço, e avançando para a importância da estrutura de mercado e de factores ligados a particularidades da forma como o produto é colocado no mercado, os factores "não preço" (Abbott & Bredahl, 1994) ganham relevância explicativa. Nesta concepção, os factores "não-preço", que abrangem uma ampla gama de serviços – *design*, qualidade, *performance*, conveniência, embalagem, apresentação e serviços correlatos (informações, assistência, pós-venda etc.) – são entendidos como o produto em si. Ao não incluir em uma dimensão igualmente importante tais itens como factores de competitividade, a capacidade explicativa das análises de economistas tradicionais fica prejudicada, particularmente quando se trata de produtos diferenciados para os

quais a agregação de valor encontra nos factores "não preço" um componente interpretativo indispensável.

A outra vertente de interesse na presente análise comporta a interpretação nas dimensões que compõem a sua totalidade, quer se trate da perspectiva de uma nação, quer de um sector económico, quer das empresas. Nesta linha, entre outras interpretações¹³, Van Duren, Martin e Westgren (1994) argumentam que a competitividade da nação tem na sua base o equacionamento de interesses e forças que compõem a dinâmica socioeconómica de cada um de seus segmentos para um crescimento sustentado e equilibrado. Para o sector económico, a competitividade é determinada pelo grau de maturidade em termos das estratégias de mercado consolidadas pelas empresas que o compõem. Já para as empresas a condição competitiva passa, fundamentalmente, por sua capacidade de reunir elementos que a qualifiquem e habilitem para adequadas decisões estratégicas e táticas na condução de seus negócios e na *performance* de crescimento.

Também para Porter, do mesmo modo que na teoria económica, sua análise tem como eixo a competitividade nas dimensões da nação, da indústria e da firma

¹³ Na linha de definições de competitividade internacional Chudnovsky y Porta (1990: 6) reúnem conceitos de vários autores em uma perspectiva de distinção desta definição com base em factores de desempenho microeconómico e macroeconómico. Na perspectiva micro, alinham-se definições como: "*La competitividad es la aptitud para vender aquello que es producido*" (Mathis *et al.*, 1988); "*significa la capacidad de las empresas de un país dado de diseñar, desarrollar, producir y vender sus productos en competencia con las empresas basadas en otros países*" (Alic, 1987: 5); "*una firma (o una economía nacional) será competitiva si resulta victoriosa (o en una buena posición) en la confrontación con sus competidores en el mercado (nacional o mundial)*" (Michalet, 1981: 1); "*la capacidad de una industria o empresa de producir bienes con patrones de calidad específicos, requeridos por mercados determinados, utilizando recursos en niveles iguales o inferiores a los que prevalecen en industrias semejantes en el resto del mundo, durante un cierto periodo de tiempo*" (Haguenauer, 1989: 23). Na perspectiva do país ou nação, vale apontar as definições: "*la capacidad de un país (o grupo de países) de enfrentar (to meet) la competencia a nivel mundial*" (Chesnais, 1981: 8); "*Incluye tanto la capacidad de un país de exportar y vender en los mercados externos como su capacidad de defender su propio mercado doméstico respecto a una excesiva penetración de las importaciones*" (Fajnzylber, 1988: 13).

individual. Desta forma, apreender as condições de competitividade de uma nação requer o entendimento não da economia na sua totalidade, mas dos determinantes de crescimento e produtividade de sectores específicos e seus agentes. Esta perspectiva de competitividade está sintetizada no famoso "Modelo Diamante" a partir da análise particularizada dos factores de produção, condições da procura, indústrias afins e de suporte, estratégia, estrutura e rivalidade das empresas. Em um papel secundário estão incluídos as Políticas Públicas e o acaso.

Entendendo que a firma individual é um conjunto de ações e reações, informada pelo universo de agentes que interagem na conformação dos condicionantes do seu desempenho, a competitividade vai ser determinada pelas condições de assimilação mostradas em suas estratégias. Assim, considerando que a concepção dos factores limitantes e potenciais se expressa e se traduz na maneira como uma firma posiciona-se perante o mercado, há na análise do entendimento competitivo por parte da empresa uma riqueza conceptual expressiva ante as particularidades das oportunidades de mercado da empresa.

A par das dimensões da importância tecnológica e das estratégias das empresas, entram necessariamente na conformação das condições de competitividade as instituições, a exemplo das políticas macroeconómicas e de comércio internacional.

Na busca de aplicação para o conceito de competitividade, Coutinho *et al.* (1993), no enfoque do agronegócio, partem da estrutura e organização dos sistemas agroindustriais e articulam três conjuntos de factores como referenciais-chave da competitividade e dinâmica das relações comerciais do sector, são eles: factores internos às empresas (estratégia, capacitação e recursos humanos), factores estruturais (renda, produtividade, qualidade, relações entre segmentos etc.) e factores sistémicos (macroeconómicos, político-institucionais, reguladores, de infra-estrutura e internacionais).

1.3.2 Contexto e Dinâmica

No plano do comércio internacional as possibilidades surgidas da utilização do potencial tecnológico removem do centro da discussão de competitividade as vantagens decorrentes de factores estáticos¹⁴. É uma expressiva mudança na qual o componente tecnológico, ao propiciar vantagens comparativas dinâmicas, ressalta como factor determinante das relações de comércio internacional e definidor da necessidade de uma reformulação das estratégias.

Entre recentes abordagens teóricas que vêm contribuindo para a compreensão da natureza desta mudança são exemplos Krugman (1986a), com a concepção das novas estratégias do comércio internacional, e Dosi, Tyson y Zysman (1989), com explicitação da nova vantagem competitiva. A referência de competitividade já não é mais a disponibilidade de factores tradicionais de produção, mas têm sua essência no campo da economia industrial e do comportamento da empresa, e sua vertente dinâmica está na capacidade da decisão inovadora da firma e das exterioridades criadas pelo sistema político institucional em favor das trajectórias de comércio internacional das empresas.

A relevância das mudanças tecnológicas para explicar o comércio internacional simplifadamente comporta duas vertentes. Uma delas – considerando a tecnologia como

¹⁴ Sem desbancar de vez a teoria tradicional das vantagens comparativas e em uma perspectiva evolutiva, a teoria do comércio internacional é inicialmente formulada por Ricardo fundamentada na dotação relativa de factores de produção e no diferencial da produtividade da mão-de-obra entre os países; o modelo de Heckscher-Ohlin (HO) com os pressupostos de uma homogeneidade tecnológica entre países, preferências idênticas entre consumidores, ausência de economia de escala parte da noção de que os bens diferem pela necessidade de factores e os países pela dotação de factores; ainda sustentados pela viabilidade de economias de escala crescente os modelos ditos chamberlianos, sintetizados por Helpman e Krugman (1985), consideram que os países usam a mesma tecnologia de produção (função de produção) e realizam não só bens homogêneos a partir de economias de escala, como também bens diferenciados com muitas variedades potenciais.

factor exógeno – relaciona a dificuldade de difusão tecnológica como determinante de um elevado *gap* entre países (Krugman, 1986b). A outra vertente tem endogeneizado o progresso tecnológico. Alguns modelos apreendem o avanço técnico por meio das actividades de *learning by doing* e investimentos em investigação e desenvolvimento, e permitem verificar como a tecnologia condiciona o comércio e como este imprime por sua vez, o ritmo da incorporação de mudanças tecnológicas (Grossman e Helpman, 1994).

Helpman & Krugman (1989) trabalharam com as hipótese de actividades produtivas com ganhos crescentes de escala caracterizando mercados de concorrência imperfeita. Sucintamente adoptam os conceitos de diferenciais de custo sob concorrência perfeita, o que pode ser adequado para entender o comportamento de mercado internacional competitivo com produtos homogêneos e custo como definidor de competitividade. No entanto, esta interpretação apresenta-se insuficiente para captar as tendências do mercado internacional no qual tende a prevalecer uma concorrência imperfeita com uma ampla diferenciação de produtos com base nas especializações intersectoriais.

A inovação técnico-produtiva altera os modelos da produção em massa com novos processos de trabalho baseados na flexibilidade e traduz-se no surgimento de produtos com elevada agregação de valor e ganhos de produtividade. As estratégias pautam-se por novos estímulos, como destacado por Cohen e Zysman (1987), substituindo, nas transações, a predominância do excedente e dando lugar a uma produção associada mais directamente à procura temporal.

Desse modo, a melhoria na qualidade e o desempenho dos produtos exportados, que constituem a base da oportunidade comercial, estão estreitamente relacionados às facilidades de apreensão dos novos conhecimentos técnico-científicos, bem como a políticas internas e definições nas relações multilaterais de comércio. Esta perspectiva

confere importância particular à eficiência produtiva (aumento da produtividade) e aos factores que estão impulsionando e viabilizando esses ganhos.

Ao observar-se a relação inovação tecnológica/competitividade, encontram-se, no pensamento schumpeteriano, as grandes reestruturações económicas responsáveis pelas alterações que se ampliam e alcançam de modo extensivo e intensivo a estrutura técnica de produção e de consumo das diferentes sociedades, ainda que em grau, tempo e ritmos distintos.

...é o produtor que, via de regra, inicia a mudança económica, e os consumidores, são educados por ele, se necessário; são, por assim dizer, ensinados a querer novas coisas novas, ou coisas que diferem em um aspecto ou outro daquelas que tinham o hábito de usar. (Schumpeter, 1982: 48)

Chudnosvsky y Porta (1990), discutindo a transição das interpretações neoclássicas – nas quais a tecnologia é um factor exógeno e as funções de produção são equacionamento dos preços relativos dos factores de produção – para as interpretações recentes, como em Dosi e Perez, apontam que as teorias de evolução tecnológica não só assumem o carácter endógeno da tecnologia, mas também sua determinação na construção das vantagens comparativas dinâmicas, que estão na base da competitividade internacional. Desta maneira, pode-se assumir, nesta concepção, que a tecnologia, mais do que um conjunto de conhecimento derivado de investigação e desenvolvimento realizado por academia e empresas, concretiza-se quando internalizada no processo produtivo, como fabricação, organização e gestão da firma e serviços agregados a um produto final. A sua expressão vai da concepção e do desenho de um produto à embalagem e *marketing*. Em síntese, o resultado de conhecimento formal internaliza-se no processo de combinação de factores que tem por trás "*los esfuerzos que los potenciales adquirentes de innovaciones*

realicen para poder competir en los mercados de los productos donde las mismas se incorporan" (Chudnosvsky y Porta, 1990).

Numa outra vertente, entre os elementos e conceitos que se vêm conformando para explicar os fluxos comerciais externos, particulariza-se o desenvolvimento tecnológico aplicado à empresa e o papel central do empresário como agente de decisão que concretiza esse processo. De acordo com Michalet:

La notion de compétitivité est indissociable de l'existence d'un acteur qui fait des choix, définit une stratégie, contrôle des variables, est animé par une volonté de vaincre... Elle permet de renouer avec la notion d' "entrepreneur dynamique" à la Schumpeter. Elle rompt avec la notion de concurrence où les firmes ne jouent qu'un rôle passif (adaptation des coûts au prix-donné du marché). (Michalet, 1981: 13)

Nesta mesma linha, Porter (1997) acrescenta que a estratégia das empresas é um dos elementos de alto valor explicativo para a construção de uma teoria que equacione os determinantes de um novo paradigma de comércio internacional.

Nesta perspectiva, pode-se apontar que na base das vantagens competitivas dinâmicas está, de um lado, uma série de activos intangíveis que elevam suas possibilidades de rendimento no mercado internacional. São factores relacionados com a estruturação e gestão de uma empresa, tais como: adopção de uma determinada tecnologia, protecção de suas marcas e patentes, garantia da qualidade de matérias-primas, reforço da formação do seu pessoal, processos de diferenciação de seus produtos e incorporação dos vários serviços. De outro lado, grande parte das possíveis vantagens é resultado da adequação de políticas macroeconómicas e das específicas em relação ao comércio exterior. Estas condições favoráveis completam-se com a propagação dos factores de vantagens para a estrutura produtiva, em particular para os segmentos que integram a sua própria cadeia produtiva.

Em uma visão estrutural e ampliada do conceito de competitividade internacional, as possibilidades de sucesso de uma empresa dependem ainda da composição do sector, da maneira como a empresa se encontra posicionada em sua indústria e ainda das barreiras à entrada de possíveis concorrentes.

Um aspecto relevante a ser introduzido no âmbito da discussão da competitividade internacional, e que não pode estar descolado da análise, diz respeito às fortes mudanças que se processam na procura internacional. Está relacionado, na interpretação de Krugman (1986), com o surgimento de consumidores de perfil específico que propiciam a oportunidade de uma diversificação de produtos de padrão mundial, o que permitiria à empresa, ao captar os interesses desta procura, elevar a produção em escala. Na base desta procura está uma elevada concentração de rendimento associado ao seu aumento, o que conforma um mercado ávido por produtos continuamente inovados. Esse potencial sustenta e impulsiona o ritmo de investimentos e inovações atendendo e recriando procura. Ao lado dos bens finais o comércio internacional amplia-se e se modifica nas inúmeras formas de complementaridade de bens e serviços intermediários que se fazem necessário para atender ao amplo espectro de peculiaridade do consumo local.

Nesse sentido, a globalização estaria aprofundando um sistema dual de consumo no qual ao lado da intensificação do consumo mundial massificado, a existência de consumidores de grande poder de compra determina o surgimento de um mercado também globalizado de bens diferenciados, representando formas de segmentação e diferenciação nos mercados que são o reverso da globalização (Moreira, 2001).

No início dos anos 1960 em uma posição de precursor da discussão que relativiza a dotação de factores (lado da oferta) como determinante do comércio internacional, Linder (1979) desvenda um outro aspecto que centra a competição em

elementos da procura. Para o autor, é pela procura que começam a se tornar, cada vez mais visíveis, as oportunidades de mercado para produtos diferenciados que captam preferências e gostos dos consumidores, reforçados pelo efeito demonstração de produtos e países. Assim, a diferenciação, ao tornar o consumo heterogeneo, converte-se em espaço de nova competitividade de empresas em mercados de concorrência imperfeita¹⁵.

Por sua vez, a estrutura da procura de um determinado país seria informada pela qualidade dos produtos diferenciados dado que a procura pelo produto advém de consumidores com elevado nível de renda que tendem a valorizar o produto de melhor qualidade. A possibilidade de atender ao mercado de exportação estaria condicionada à produção de bens que respondessem às expectativas de qualidade dos consumidores potenciais. Para esses, a referência de qualidade seria obtida pelo padrão do consumo doméstico. Linder aponta três argumentos, estreitamente ligados à informação, que limitam a produção de bens que atendam à qualidade de consumidores de outros mercados. Primeiro, a dificuldade de perceber a existência de procura de um mercado desconhecido sem ter a experiência com o produto no próprio mercado. Segundo, mesmo percebendo o potencial da procura externa, a dificuldade de adaptação do produto considerando o desconhecimento sobre nuances e características singulares daquele mercado. Terceiro, ainda que resolvidos em um primeiro momento, restariam os obstáculos de adaptações permanentes da natureza da relação comercial em função da deficiência de informações decorrentes da distância. Na realidade, a expectativa do mercado externo dependeria de uma forte influência sobre a aprendizagem no mercado doméstico. Na concepção de Linder estava implícito que as trocas têm uma homogeneidade dada pelo padrão de consumo de países similares.

¹⁵ Esta proposição desencadeou modelos teóricos e estudos empíricos sobre os determinantes da intensificação do comércio intra-indústria – troca de mercadorias iguais mas diferenciadas entre países.

A extinção de distâncias territoriais e de comunicações e informações, no actual padrão de relações internacionais, determinadas pelo progresso dos transportes e da telecomunicação direta e virtual, é um factor indiscutível de uma grande aproximação social, cultural e económica e de uma forte homogeneização dos padrões genéricos de consumo. Em que pesem estas mudanças, as barreiras apontadas por Linder se reificam, na medida em que a colocação de bens de maior valor agregado para o consumo final, a exemplo do segmento agro-alimentar, encontra os seus maiores desafios na percepção e tradução, em seus produtos, da multiplicidade de atributos exigidos, ou esperados, pela procura e na velocidade das mudanças desse mesmo mercado¹⁶.

A vertente de análise dos neo-schumpeterianos permite apreender a dinâmica do comércio internacional a partir de três elementos fundamentais. Esses teóricos partem da noção de que as mudanças tecnológicas e as inovações têm o poder de alterar dinamicamente as vantagens comparativas ricardianas (advindas da disponibilidade e produtividade dos factores de produção) e compartilham com Schumpeter a ideia de que as inovações tecnológicas¹⁷, postas em prática pelas firmas, são as que levam às mudanças estruturais da economia.

Como segundo elemento, centram na concepção de hiatos tecnológicos (*gap*) entre sectores e países a determinação do dinamismo diferenciado do comércio internacional.

¹⁶ Na teoria de Vernon, sobre o modelo do ciclo do produto, a procura e a produção surgem onde as rendas são mais altas e os gostos são sofisticados (países desenvolvidos) e a alta qualificação da mão-de-obra garantam uma vantagem comparativa em um primeiro momento e a exportação é a única forma de atender à procura de outros países. Só a partir do cumprimento de um determinado ciclo do produto, que se inicia com elevados investimentos em investigação, desenvolvimento e mão-de-obra qualificada é que sua produção pode se dar em outros países menos desenvolvidos. Os desdobramentos da sua teoria vai explicar o deslocamento da produção e os investimentos diretos ao exterior (Williamson, 1988: 68).

¹⁷ Assim como para Schumpeter, as inovações tecnológicas são entendidas aqui como a introdução de novos processos produtivos, novos produtos, novas fontes de oferta e novas formas de organização industrial, conforme a concepção original de Schumpeter (1942).

Assim, para autores como Dosy, Pavitt & Soete (1990), as mudanças tecnológicas são factores determinantes para explicar as vantagens do comércio internacional, na medida em que sua difusão se dá de forma heterogénea, criando momentos e espaços desiguais de inserção. Para os neo-schumpeterianos, ainda que em ritmos diferenciados estas mudanças impõem-se como dominantes do desempenho do sistema económico, de tal forma que em sua continuidade tendem a produzir e reproduzir os diferenciais de condições técnicas produtivas e de produtividade entre os países.

De acordo com esse argumento, para a teoria neo-schumpeteriana a mudança tecnológica é parte de um processo evolucionista no qual estão presentes forças interiores da trajectória passada (*path-dependet*), e a adoção de novos padrões tecnológicos, mais do que assegurar uma posição de vantagem competitiva, está ligada a um contexto de intensificação da concorrência e do risco, o que leva as empresas a tomarem decisões movidas por uma racionalidade na qual prevalece mais que a busca pontual de maximização de lucro a viabilidade de se manterem e ampliarem seus mercados.

Assim, ao considerarem a tendência de reprodução permanente dos *gaps* tecnológicos¹⁸ e do ambiente de incerteza e risco nos quais as firmas trabalham, atribuem um papel fundamental à política industrial (e de comércio exterior) na garantia de um contexto amplo de competitividade sistêmica de toda a economia. Esta perspectiva requer ir além dos mecanismos e instrumentos tradicionais de política industrial e de comércio. Implica uma ação determinada no sentido de "prover o sistema económico de todos os requisitos fundamentais para fortalecer o *animal spirits* dos

¹⁸ Diferentemente dos neo-schumpeterianos, para a nova teoria do comércio internacional geral, existe uma possibilidade de equilíbrio a longo prazo a partir da interacção entre inovação, crescimento económico e comércio internacional.

empresarios, levando-os ao aprimoramento e/ou à busca de métodos mais eficientes de produção a longo prazo (eficiência dinâmica)" (Nassif, 2000: 19).

Reconhecendo a importância de todos esses factores – abertura de mercado, ambiente político institucional favorável, e até mesmo dirigido para o fortalecimento do comércio internacional, bem como os avanços em termos de tecnologia e inovação –, o desafio maior centra-se na estratégia das empresas.

1.4 As Estratégias Empresariais para o Mercado Exportador

O forte crescimento da economia mundial no pós-guerra difunde e consolida o paradigma técnico económico baseado nas tecnologias de produção em massa e fortes ganhos de escala dando origem às grandes organizações empresariais. Nesse contexto, os estudos organizacionais aprofundam a importância das inovações nas estruturas administrativas como elementos explicativos da *performance* da competitividade do período. Chandler (1962) aponta a moderna estrutura gerencial típica das grandes corporações multinacionais como factor primordial do extraordinário desenvolvimento das empresas americanas nesta época.

Os estudos destas grandes corporações estimularam a proliferação de diversas linhas de pensamento organizacional propiciando o surgimento de um forte corpo teórico conceitual que dá início às primeiras sistematizações no campo do conhecimento do pensamento estratégico empresarial. Nesta evolução vão se consolidando as interpretações de que administrar e pensar as organizações é encontrar formas de incorporar as inovações tecnológicas explicitando o pensamento estratégico como determinante da decisão empresarial.

Esse campo do conhecimento que tem Michael Porter como um dos principais expoentes vem recolhendo contribuições de vários outros saberes, a exemplo da biologia evolucionista, da ação estratégico militar, da inteligência artificial e da psicologia. Numa maior aproximação ao desenho de algumas técnicas e modelos utilizadas para orientar as decisões empresariais, pode-se apontar a contribuição de abordagens como a teoria dos jogos e a nova economia institucional.

Os estudos de Porter sustentam-se em pressupostos de racionalidade dos atores estratégicos ditada pela visão economicista do mercado e fundamentada nos preceitos da economia industrial e da moderna teoria dos jogos em oposição a outras vertentes que trabalham as limitações da racionalidade decisória e política do processo estratégico, buscando no processo histórico-social os elementos para a construção do conhecimento estratégico.

Ao lado dos elementos macroeconómicos cada vez mais, para a compreensão dos condicionantes ou determinantes da competitividade, aspectos microeconómicos devem ser considerados. Isto aprofunda o nível de influência que a aptidão empresarial e o talento mercadológico exercem como componentes essenciais de uma estratégia para sustentar as vantagens excepcionais.

É nesta vertente que Porter investe para construir e aprofundar o arcabouço explicativo dos modernos elementos que estão na base da definição de estratégias que têm sido consideradas responsáveis pelo sucesso das empresas. Porter (2002), discutindo a nova era da estratégia, trabalha no sentido de decodificar os princípios do que considera ser a essência e a lógica de funcionamento de uma posição estratégica para actuar em mercados nos quais a competição se vem tornando mais sagaz. Parte do princípio de que

boa parte do êxito de uma empresa está nas suas próprias mãos, desde que seja capaz de fazer escolhas e sacrifícios e defina a busca de excelente retorno a longo prazo.

A lógica da eficiência operacional tendo em vista a perspectiva de competitividade implica dois objetivos elementares do ponto de vista da racionalidade empresarial: para produtos de qualidade comparáveis a concorrência está em ter preços superiores ou custos mais baixos. Na base de cada uma destas opções estão condutas muito diferentes. Isto é o fundamento da eficiência operacional.

O conceito de cadeia de valor que considera a empresa como um conjunto de actividades permite decompô-las e analisar as opções entre actuar em custo ou preço em cada uma delas. Este tem sido o esforço das empresas ao assimilar as melhores práticas (*benchmarking*) para melhorar continuamente sua eficiência operacional. Esse processo permite às empresas manterem-se na fronteira da racionalidade produtiva, num patamar de homogeneidade; porém, dada a rápida difusão destas práticas, esse processo é insuficiente para garantir uma posição de vantagem competitiva. No limiar da vantagem competitiva está a distinção entre a eficácia operacional, ainda que listada na excelência das várias actividades individuais de uma empresa, para uma opção estratégica, que tem na sua determinação a estruturação de um sistema de actividades que se compatibilizam e se reforçam mutuamente. Em síntese, a eficácia operacional está relacionada com a conquista de excelência em actividades individuais, ou funções, enquanto a estratégia está na arte de combinar actividades (Porter, 1999).

Em boa medida os diferenciais de competitividade são dados a partir da estruturação de sistemas de actividades capazes de criar uma cadeia de valor interna à empresa trabalhadas e exploradas de forma única. A partir da construção da estratégia toma parte a componente percepção empresarial: como e com quais factores se vão

estruturar o conjunto de suas actividades em direção à exploração de um valor único, definido como o seu eixo de diferenciação perante os concorrentes. De tal forma que a síntese de uma estratégia "é uma posição única, com base na qual as companhias fazem as coisas de forma diferente, depois de adaptar suas actividades – *marketing*, produção, serviços, logística – a sua proposição de valor específica" (Porter, 2002).

Se na condução deste processo é imprescindível garantir a eficácia das partes como compatibilidade com o todo, é essencial contar com lideranças que detenham a concepção da estratégia global da empresa e exerçam com coragem a tarefa de fazer escolhas. Isto porque o exercício da estratégia vai muito além de gerir as actividades separadamente. Ela precisa ter em suas mãos a decisão ótima, o que pressupõe ter um domínio da estratégia quanto à "definição e a divulgação da posição exclusiva da empresa, o exercício de opções excludentes e o desenvolvimento da compatibilidade entre as actividades... proporcionar a disciplina para as decisões relativas às mudanças" (Porter, 1999: 80).

A discussão acerca da estratégia ganha mais uma dimensão quando é preciso incorporar na sua concepção a rapidez com que se alteram as forças de mercado. A fluidez e a incerteza dominam o campo das decisões procurando maior esforço dos estrategistas na condução da empresa. Nesse sentido nem as cinco forças de Porter¹⁹, nem as competências essenciais de Hamel dão conta da fluidez contemporânea. Para

¹⁹ Para esses autores, os modelos estratégicos multiplicaram-se nos últimos anos. Um dos mais populares foi o modelo de cinco forças de Michael Porter. Basicamente, para esse modelo os estrategistas precisam considerar cinco forças quando analisam a natureza do ambiente em que concorrem: concorrentes potenciais, concorrentes existentes, fornecedores, compradores e substitutos. Por outro lado, Prahalad (2002) sugere que, em vez de se concentrar nas condições do sector, os estrategistas devem concentrar-se nas competências essenciais de suas empresas e utilizar as habilidades, os processos e as tecnologias para criar uma vantagem competitiva sustentável em sua cadeia de valor. Argumenta que a única maneira pela qual os dirigentes conseguem sustentar a vantagem competitiva de sua organização seria desenvolvendo e mantendo suas competências essenciais.

enfrentar esta fluidez, Hodgetts, Luthans e Slocum (2002) sugerem, entre outras coisas, que: as empresas vivam no presente com poucas regras rígidas; montem equipes de risco e criem um novo processo empreendedor.

O conteúdo principal desta abordagem, ao lado do reforço da flexibilidade de produção e suprimentos para atender a segmentos cada vez mais personalizados, trabalha a necessidade de incorporar nas estratégias o desafio de mercados desconhecidos. Isso significa romper com o pensamento convencional que destina grande parte dos esforços para mercados conhecidos e já bem-sucedidos nos quais a relação investimento/retorno é previsível limitando as opções de busca de novos mercados como estímulo de crescimento da empresa. Outro elemento de ruptura está em buscar procuras em sectores desconhecidos. A criação ou adaptação de um produto para mercados emergentes é factor que promove uma reação positiva de ajustes contínuos e incrementais com repercussões em todas as actividades da empresa.

1.4.1 Visibilidade e Diferenciação como Estratégia

Na perspectiva de vantagens competitivas o êxito da colocação de um produto no mercado é diretamente proporcional à capacidade de uma empresa cercar esse produto de uma engenharia produtiva e de serviços capazes de torná-lo exclusivo e valioso. Esta estratégia depende do bom desempenho de muitas actividades da empresa e de uma intensa integração entre elas. Se não houver compatibilidade entre as actividades, não existirá uma estratégia diferenciada e a sustentabilidade será mínima.

Tal desempenho pressupõe uma eficácia operacional e uma bem determinada estratégia. Para Porter (1999), a eficácia operacional significa o desempenho de actividades

melhor do que os concorrentes, e o posicionamento estratégico significa desempenhar actividades diferentes das exercidas pelos concorrentes ou desempenhar as mesmas actividades de maneira diferente.

O aprimoramento da eficiência operacional é imprescindível para a proliferação das melhores práticas, mas os concorrentes conseguem imitar com rapidez, deslocando a fronteira da produtividade e aumentando os padrões de todos os participantes do mercado, enquanto o melhor posicionamento estratégico diferencia a empresa das demais concorrentes. Em síntese, a eficácia operacional é fundamental, porém encontra limites com rápidos desgastes competitivos o que torna a estratégia mecanismo determinante. O lema da estratégia competitiva é ser diferente. Significa escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente de actividades para proporcionar um conjunto único de valores.

As posições estratégicas emergem de três fontes distintas que não são mutuamente exclusivas:

- a) posicionamento baseado na variedade: fundamenta-se na variedade de produtos ou serviços e não em segmentos de clientes;
- b) posicionamento baseado na necessidade: orientado para um determinado segmento de cliente;
- c) posicionamento baseado no acesso: focado nas diferenças das modalidades de acesso.

As vantagens competitivas estão condicionadas, para qualquer empresa, a sustentar um desempenho acima da média no longo prazo. Segundo Porter (1989), três

estratégias podem ser consideradas genéricas para se obter um desempenho acima da média numa indústria: liderança de custo, diferenciação e enfoque:

- a) **Liderança de custo** - a empresa tem como estratégia tornar-se o produtor de baixo custo da sua indústria. As fontes de vantagem de custo podem incluir a busca de economias de escala, tecnologia patenteada, acesso preferencial a matérias-primas etc. De forma geral, os produtores vendem um produto padrão, sem maquilagem, e dão ênfase à obtenção de vantagens de custo absoluto e de escala de todas as fontes. A lógica da estratégia de custo exige que a empresa seja realmente e de forma diferenciada líder no custo, e não uma entre várias empresas disputando esta posição;
- b) **Diferenciação** - a empresa procura ser única em sua indústria, em algumas dimensões amplamente valorizadas pelos compradores. A empresa seleciona um ou mais atributos valorizados pelos compradores e posiciona-se para satisfazer a estas necessidades. A empresa recebe um preço-prêmio por esta singularidade. Os meios de diferenciação são peculiares a cada indústria e podem ser baseados no próprio produto, no sistema de entrega, no método de *marketing* numa ampla variedade de outros factores. Um diferenciador deve procurar sempre formas de desempenho que levem a um preço-prêmio superior ao custo da diferenciação;
- c) **Enfoque** - a empresa seleciona um segmento ou um grupo de segmentos na indústria e adapta sua estratégia para atendê-los, excluindo outros. A essência do enfoque é a exploração de diferenças de um alvo estreito do resto da indústria.

No modelo de redes flexíveis as estratégias de diferenciação têm um valor particular na construção do produto. São elas que estabelecem a singularidade que vai convencer o consumidor do valor do produto. Portanto, nas estratégias de diferenciação está o sucesso do produto como um resultado de um grande esforço de ações coordenadas de toda a cadeia de valor de uma empresa que ganham visibilidade com as práticas de *marketing*, mas jamais se sustentam como resultado apenas destas práticas de marketing.

A diferenciação de uma empresa em relação às suas concorrentes exige, além de preço baixos, a incorporação ao bem ou serviço de alguma coisa singular para o comprador. Qualquer actividade da cadeia de valor pode vir a constituir uma fonte potencial de singularidade, tais como: aquisição de matéria-prima com qualidade diferenciada, actividades de desenvolvimento de tecnologias, logística, *marketing* e venda, amplitude dos serviços incorporados, capacidade para atender às necessidade dos compradores, manutenção, assistência técnica, compatibilidade superior entre os produtos. Os canais de comercialização e distribuição também constituem fonte potente de singularidade.

Na definição de uma estratégia de diferenciação torna-se essencial a identificação de condutores de singularidades²⁰, sem os quais não se podem desenvolver

²⁰ São entendidos como principais condutores de singularidades:

- a) Escolha de Políticas: algumas escolhas de políticas das empresas para executar suas actividades resultam em singularidades: desempenho e características dos produtos, serviços oferecidos (crédito, entrega, conserto), intensidade de uma actividade (gastos em propaganda por exemplo), conteúdo de uma actividade, tecnologia empregada na execução de uma actividade, qualidade dos insumos adquiridos, procedimentos sobre ações de pessoal para desenvolver uma actividade, especialização, nível de experiência e treinamento do pessoal, informações empregadas no controle de uma actividade;
- b) Elos: a singularidade tem origem nos elos da cadeia de valor ou nos elos com fornecedores e com os canais que são explorados por uma empresa. Os canais resultam em singularidade quando o modo de executar uma actividade afeta o desempenho da outra;
- c) Oportunidade: a singularidade pode resultar do momento em que uma empresa gera valor para o comprador, por ser a primeira a disponibilizar uma inovação, uma marca;

inteiramente meios para criar novas formas de diferenciação ou para diagnosticar o grau de sustentabilidade da diferenciação existente.

A sustentabilidade da diferenciação depende do valor percebido permanentemente pelo comprador e a falta de imitação por parte dos concorrentes. Para ser sustentável, a diferenciação deve estar baseada em barreiras de mobilidade para os concorrentes, vantagens de custo na diferenciação, estar apoiada em diferentes fontes de diferenciação e deve criar custos de mudança para o comprador.

O processo de diferenciação inclui uma dimensão de serviços que pode ser entendida a partir do conceito de produto ampliado definido como um produto básico que vem envolvido num pacote de serviços complementares que acrescentam valores aos produtos básicos no mercado.

Teece (1997), ao analisar a agregação de valor numa inovação tecnológica, destaca que o sucesso comercial de uma inovação requer o uso de outros elementos ou capacidades. Serviços especializados como *marketing* e suporte pós-venda são sempre necessários para chegar ao mercado de forma diferenciada.

-
- d) Localização: ter a localização mais conveniente que os seus concorrentes;
 - e) Inter-relações: quando a empresa compartilha com outras unidades empresariais complementares ou concorrentes;
 - f) Aprendizagem e vazamento: aprender como executar uma actividade melhor que a concorrente e evitar o vazamento desta informação, resulta em diferenciação sustentável;
 - g) Integração ou desintegração: a integração com novas actividades dentro da cadeia de valor pode tornar uma empresa singular porque tem melhores condições de controlar o desempenho de actividades ou de coordená-las com as demais. Oferecer serviços internamente ao invés de deixá-los para os fornecedores permite que a empresa seja a única a fornecê-los ou que ofereça este serviço de forma singular. A desintegração pode ser uma forma singular para algumas indústrias, pois permite explorar as capacidades dos fornecedores ou dos canais;
 - h) Escala: actua como elemento de diferenciação quando permite atender de forma especial dos clientes, ou utilizar de maneira mais racional os canais. Algumas vezes a escala reduz a flexibilidade das empresas actuando como um factor contra a singularidade;
 - i) Factores institucionais: o estreitamento dos elos com as instituições de apoio.

As marcas podem desempenhar um papel particularmente importante na definição de um bem no mercado. A marca é um nome, uma frase, um desenho, um símbolo ou alguma combinação entre esses elementos, que identificam o produto ou serviço de uma empresa diferenciando-a dos demais concorrentes. Para manter uma identidade de marca bem definida, uma empresa precisa reforçar elementos fundamentais da marca em todas as suas comunicações com os clientes. As mensagens de *marketing* devem manter uma constância temática, para firmar sua imagem junto ao público-alvo.

Levado para o plano do mercado global, é possível encontrar no modelo de redes flexíveis elementos que conferem vantagem competitiva e maior oportunidade de ingresso na actividade exportadora a um produto diferenciado. Isto porque, como o próprio modelo define, é maior sua capacidade de adequação e adaptação à singularidade de cada mercado.

Visto deste prisma, é possível considerar que no modelo se encontram maiores possibilidades para superar vários dos factores apontados por Porter (1999)²¹ como principais obstáculos à competitividade global. No que refere a obstáculos institucionais pode-se afirmar que os produtos diferenciados estão menos sujeitos a políticas proteccionista, cotas ou tratamento fiscal discricionário próprios de mercados

²¹ a) Obstáculos económicos: quando a procura no mercado internacional exige produtos muito diferenciados em função da cultura, estágio de desenvolvimento, níveis de renda, clima etc.; quando existe dificuldade de acesso aos canais de distribuição estabelecidos, quando há exigência de venda direta do produtor, quando há necessidade de reparo e assistência técnica aos produtos, quando há segmentação dentro de mercados geográficos em função de muitas variedades de produtos ou fabricação de produtos sob encomenda;

b) Obstáculos gerenciais: quando existe necessidade de um marketing diferenciado em termos geográficos; quando há necessidade de marketing intensivo para concorrência em determinados locais; quando a tecnologia está em rápida transformação e o produto tem de ser freqüentemente reprojeto;

c) Obstáculos institucionais: obstáculos governamentais em função de políticas protecionistas, cotas, exigência de desenvolvimento de P&D local, exigência de produção ou procura de componentes fabricados no local, tratamento fiscal discricionário.

concorrenciais que movimentam grandes escalas. Também não dependem de manutenção, de desenvolvimento de I&D ou da fabricação de componentes no local.

Os obstáculos organizacionais bastante associados ao conhecimento de peculiaridades do segmento consumidor são conteúdos previstos e próprios da natureza económica e comercial de um produto diferenciado. Os obstáculos económicos elencados como adequação à cultura, estágio de desenvolvimento, nível de renda e outros podem ser entendidos como propriedades intrínsecas de um produto diferenciado e que encontram na flexibilidade de adequações à procura as condições favoráveis para sua incorporação.

Assim, a agregação de valor rumo à diferenciação e visibilidade representa incluir em todas as dimensões da empresa novos campos de conhecimento tendo como referência o processo contínuo de inovação.

Nesta dinâmica insere-se o tema desta tese, trata-se do segmento final de uma cadeia – o café torrado e moído – que se qualifica para uma reinserção competitiva pautada em princípios da inovação na perspectiva de apropriar oportunidades de um mercado que se caracteriza por exigências e segmentação cada vez mais acentuada informada pelas alterações de consumo global.

No caso particular das empresas de café torrado e moído que vêm fazendo esta trajetória, percebe-se a síntese do intenso processo de inovação técnico-produtiva que atravessa e marca todos os elos da cadeia produtiva do café, desde a produção do grão até o produto industrializado em seus múltiplos e variados *blends* e na sofisticação de sua apresentação e formas de consumo. Esse é um movimento que tem características ainda incipientes, envolve um número restrito de empresas, o que permite qualificá-lo como um ambiente em construção. Esta estratégia, que se completa com a colocação do

produto final no mercado externo, oferece elementos que analisados sob enfoques teóricos adequados possibilita uma maior compreensão dos limites e alcances que esta trajetória reserva para as empresas que se dispõem a enfrentá-la.

As mudanças em direcção à qualidade iniciam-se pela melhoria da qualidade do grão, no elo da produção agrícola, se transmitem para os elos de beneficiamento e industrialização e ganham a visibilidade inovadora nos processos finais de comercialização distinguindo-se tanto da produção *commodity*, no caso do café em grão, como na segmentação do consumo, no caso do café torrado e moído.

Primeiramente pode-se associar as mudanças em direcção à qualidade a uma determinada região onde estão reunidos vários elos da cadeia que se reforçam em torno de interesses comuns e dão origem a um movimento de qualidade do grão. Esta concentração espacial favorece uma intensa articulação e organização empresarial que se soma ao processo de modernização das instituições privada e governamental, sectorial e nacional, que historicamente permeou o desenvolvimento da cadeia. A força desse movimento constrói uma extensa rede de inovações que agrega a investigação, o incentivo ao uso da tecnologia, a multiplicidade de instrumentos de valorização e certificação da qualidade que se difunde e alcança outras regiões produtoras não só consolidando, mas também iniciando processos produtivos inovadores, bases necessárias para estimular e viabilizar a série de inovações que marcam os demais elos da cadeia.

No caso da indústria de torrefação e moagem de café, que se estruturou no País obedecendo à lógica de proximidade ao mercado consumidor, a condição de não concentração espacial não foi impedimento para uma forte inserção no movimento de qualidade. Isso sugere que, embora a concentração espacial seja condição para uma plena apropriação das vantagens da organização da produção flexível, outros formatos

também viabilizam a apropriação dos efeitos sinérgicos típicos dos processos de aglomeração. Por exemplo, as empresas brasileiras de café torrado e moído que vêm fazendo a trajetória de esforço exportador mesmo dispersas em vários pontos do território nacional, mantêm-se alinhadas como atores presentes em toda a articulação da organização e instituições que dão concretude e corpo às inovações que marcam a dinâmica actual da cadeia.

Percebe-se, então, que mais forte que a determinação da proximidade espacial é a existência de um ambiente organizativo e institucional. É nele que uma empresa individual que incorpora os princípios da inovação no âmbito da especialização flexível, encontra competência para estabelecer todos os nexos necessários com vistas em definir e ancorar sua estratégia. Ou seja, os novos recursos dos quais uma empresa pode lançar mão para o seu desempenho estão na forma de organização flexível e não no seu entorno imediato. Diante disso, não é a simples condição de aglomeração que viabiliza ao conjunto das empresas a possibilidade de construção de uma nova dinâmica rumo a mudanças no patamar de competitividade. Para a conformação desse ambiente precisam estar presentes forças organizadas e estruturadas capazes de transmitir os padrões inovadores estendendo redes de inter-relações a toda a cadeia envolvida, o que muitas vezes representa a inclusão de novos elos a exemplo dos serviços (tangíveis e intangíveis) que necessariamente, na perspectiva de bens finais, ganham um peso relativo de grande importância.

Analisando os contornos do movimento de qualidade que culmina na orientação de estratégias exportadoras de pequenas e médias empresas de café torrado e moído, fica evidente em todas as dimensões do processo produtivo e institucional a realização de esforços de mudança inovadora que contribuem para a viabilização destas estratégias. Especialmente, a abrangência desse processo, ao mesmo tempo que envolve

elos em vários pontos do País, também se manifesta em algumas situações de concentração das quais partem os principais estímulos para a sustentação de uma dinâmica propulsora do novo padrão competitivo.

CAPÍTULO 2

RAÍZES DE UMA ARTICULAÇÃO AO MERCADO INTERNACIONAL

Este capítulo, em uma breve síntese do histórico da cafeicultura exportadora brasileira, enfatiza as mudanças produtivas e institucionais que estão na base da dinâmica desse sector. Analisa as inovações que marcam o surgimento e a disseminação do movimento pela qualidade e explicita a importância da rede de relações herdadas do café *commodity* para a construção das estratégias de comercialização do produto diferenciado.

Desde o início de sua produção em 1800 o café se constituiu em uma das grandes *commodities* brasileiras; em dez anos as suas exportações já eram significativas. As décadas que se seguem coincidiram com a difusão do transporte a vapor e das ferrovias, o que colocava em outro patamar a capacidade de movimentação de grandes volumes de bens e de se romper a dependência das proximidades de mercados. O Brasil apropriou esta oportunidade e durante os próximos 150 anos de comércio internacional "O Brasil era o café e o café era o Brasil", segundo Bacha (1992: 15).

O café veio ganhando importância, ao longo desse período, atingindo seu auge nas primeiras décadas do século XX. Até 1960, o café, sozinho, representava mais de 50% das exportações brasileiras, liderando a oferta mundial. Muitas vezes, esta participação superou a marca de 70%. As alterações da economia brasileira propiciadas pela acumulação de capital cafeeiro, em paralelo à entrada de novos concorrentes no mercado mundial, romperam esta composição e o café perdeu a hegemonia exportadora no País; porém, ao compor uma pauta diversificada de uma nova economia, também reage, inovando as possibilidades de sua reinserção no mercado internacional.

No contexto de uma dinâmica mundial que teve o comércio internacional como um dos principais motores de crescimento, em que pesem os vários momentos de crise,

o País contou com um produto de alta aceitação nesse mercado, que garantiu não só o desenvolvimento das bases produtivas internas, mas, fundamentalmente, as divisas que financiavam a aquisição dos bens de capital e de outros factores necessários a uma indústria nascente.

Para sustentar esse patamar de importância, os agentes da actividade cafeeira demonstraram extraordinária capacidade de articulação e desempenho, ao suprirem a estruturação da oferta de terra, mão-de-obra, infra-estrutura e, sobretudo, ao construírem, de modo marcante e consistente, todo um aparelho institucional que dava conta não só de impor-se diante das forças e oscilações do mercado internacional, como também de equacionar internamente os múltiplos desafios dos diferentes momentos de crise do sector.

2.1 O Percurso da Economia Cafeeira

A peculiaridade da economia exportadora cafeeira foi determinante sob vários aspectos para o desenvolvimento do País, uma vez que o seu processo foi dominante e articulado em torno de interesses comuns que perpassam as actividades do segmento agrário, comercial, industrial, financeiro, consolidados numa representativa força político-institucional.²²

²² As biografias dos principais fazendeiros do café são ricas em informações a esse respeito. Toledo Piza e A. Prado são dois exemplos significativos. Os dois eram grandes fazendeiros, isto é, proprietários de grandes extensões de terras consagradas ao café. Prado foi um dos principais personagens da marcha para o oeste, um dos pioneiros do café. Mas ele era também o proprietário de um dos primeiros e principais bancos de São Paulo e do Brasil; um dos principais dirigentes do ofício de imigração; o mais importante acionista da Paulista (Cia de Estrada de Ferro), onde exercia as funções de presidente. Toledo Piza era o proprietário de uma das mais importantes casas de exportação de Santos e também comerciante de terra. Foi diversas vezes Secretário da Agricultura do Estado de São Paulo (Silva, 1985: 59).

Foi com o capital de fazendeiros empreendedores que se viabilizaram as principais ferrovias que serviam as regiões cafeeiras, como a Paulista, Sorocabana e a Mogiana. Também eram fazendeiros do café os homens que organizavam a compra da produção dispersa e que apoiavam, com empréstimos, a expansão das plantações e a modernização produtiva. Com o crescimento da economia cafeeira e os grandes movimentos de capitais, estas funções continuaram tendo à sua frente os homens do sector e, paulatinamente, vão configurar os sistemas formais de transacção comercial e financeira, com o surgimento das companhias de exportação e dos primeiros bancos brasileiros. Ao lado disso, a influência dos fazendeiros de café estendia-se para o exercício de cargos importantes nas várias esferas do aparelho de Estado. De acordo com Silva (1985: 60), "não havia uma burguesia agrária cafeeira, uma burguesia comercial, etc., mas uma burguesia cafeeira exercendo múltiplas funções".

À disponibilidade de terras para a expansão das plantações, que se estenderam por uma ampla faixa da região Sudeste do País, ancorada na infra-estrutura ferroviária que surgia, acresceram-se as condições favoráveis de uma imigração internacional de mão-de-obra assalariada, que rompe os limites para as condições de plantio. Assim, o desenvolvimento da cafeeicultura comandou, por longo tempo, a actividade agrícola, de tal forma que as lideranças do sector acumularam funções de compra, comercialização e financiamento.

Gradualmente, tais funções não só foram sendo desagregadas, mas também transferidas para os grandes centros, num processo que distinguia as actividades comerciais das de financiamento, porém que mantinha em seu comando os mesmos interesses. Com a importância crescente das actividades comerciais, os cafeeicultores assumiram como prioridade as novas funções, dando origem às matrizes das importantes casas exportadoras. Contudo, mantiveram-se ligados à actividade produtiva, agora passada a administradores.

Este envolvimento em torno do interesse comum vai ser decisivo para sustentar as condições de expansão e viabilizar a política de sustentação do café nos momentos de crise, além de fomentar a contínua modernização que garantiu a competitividade do produto no comércio internacional.

Se, por um lado, esse entrelaçamento dos interesses económicos, respaldados pelo poder governamental nos seus diversos níveis, foi responsável pela facilidade com que foram se dando os ajustes que equacionavam as condições favoráveis de produção, por outro, estas mesmas condições tornaram bastante atractivos os reinvestimentos no próprio sector, provocando uma dinâmica produtiva de desajustes recorrentes, diante de uma oferta que crescia a taxas bem maiores que a procura externa.

Para além do papel da economia cafeeira na criação de rendimento e de divisas, a garantia de preço mínimo de compra remunerador para a grande maioria dos produtores teve, igualmente, o papel de sustentar o nível de emprego na economia exportadora e, indiretamente, em todos os sectores ligados ao mercado interno. Contudo, o grau de estruturação extrapolava em muito as condições da produção interna. Na essência da explicação dos mecanismos de manutenção da dinâmica que sustentou a economia exportadora cafeeira está o seu grau de estruturação com o sistema comercial e financeiro internacional.

É importante observar que os interesses estrangeiros estavam representados por grandes empresas, principalmente inglesas, americanas e alemãs. De tal forma que, no momento em que se desequilibram as condições de oferta e procura, foi possível contar com a garantia de financiamentos de bancos internacionais, que viabilizaram as eficientes políticas de preço com as quais o País marcou posição no mercado internacional desta *commodity*. No entanto, ainda que com a crise,

...o capital estrangeiro torna-se dominante ao nível da comercialização do café e as filiais dos bancos estrangeiros desenvolvam-se rapidamente. O capital estrangeiro não domina inteiramente a comercialização do café e as atividades bancárias. A seu lado desenvolvem-se os bancos e casas de exportação pertencentes à burguesia do café, ou mais precisamente, à camada superior da burguesia do café (Silva, 1985: 68).

A análise histórica deixa evidente que

não é o fato de que hajam controlado o governo o que singulariza os homens do café. É sim que hajam utilizado esse controle para alcançar os objetivos, perfeitamente definidos, de uma política capaz de estabelecer relações que garantiram o desempenho e a sustentação internacional do setor. (Furtado, 1977: 116)

As condições de produção, ao lado da política de sustentação e valorização do produto, determinavam ofertas substanciais no mercado internacional que interferiam, com forte pressão, sobre os preços externos.

Diante de uma certa inelasticidade da procura, com os países importadores mantendo inalterado o seu consumo, era necessário ter uma política que compensasse o risco de uma queda brusca nos preços, que penalizaria todo o sector cafeeiro e repercutiria fortemente não só nas condições internas do País, mas também na desestruturação do funcionamento do mercado externo da *commodity*.

É nesta circunstância que se estreitaram as articulações do sector cafeeiro com o sistema financeiro internacional. Os bancos internacionais viabilizariam a continuidade da política brasileira de aquisição dos excedentes de oferta, quando os recursos dos bancos nacionais passaram a escassear. De acordo com Furtado (1977: 184), "o financiamento desses estoques havia sido obtido em grande parte dos bancos estrangeiros".

Quando também escassearam os recursos internacionais, com a Crise de 1929/1930, a política cafeeira surpreende, ao lançar mão de uma alternativa polêmica, mas de forte efeito de mercado – a queima de estoques – que, embora assumindo um certo prejuízo, consistiu num mecanismo de manutenção da estrutura produtiva. Era preciso equacionar um desequilíbrio estrutural de mercado que inviabilizava a sustentação da remuneração de uma oferta crescente da produção, diante de uma situação adversa associada à crise mundial de 29, com efeitos na procura e, sobretudo, na redução do crédito internacional. A importância desta ousada política permitiu manter, nesse momento, os preços mínimos remuneradores para grande parte dos produtores.

Desta forma, sustentou-se o nível de emprego nos segmentos exportadores, mantendo-se os efeitos positivos da actividade cafeeira em outros sectores ligados ao mercado interno. Desta forma, a política de defesa do sector cafeeiro, nos anos da Grande Depressão, traduziu-se em um verdadeiro programa de apoio ao rendimento nacional. "Praticou-se no Brasil, inconscientemente, uma política anticíclica de maior amplitude que a que se tenha sequer preconizado em qualquer dos países industrializados." (Furtado, 1977: 192).

2.2 Instituições e Política de Exportação

Como foi apontado, a ação governamental, os interesses cafeeiros e as relações internacionais sempre estiveram bastante mesclados. O próprio processo de estruturação da economia cafeeira esteve marcado desde o seu início pela forte política dirigida à viabilização do controle de estoques, das condições produtivas e exportadoras. A força destas políticas contou sempre com um importante grau de organização dos produtores e adveio de uma articulação estreita a uma bem definida componente institucional do Estado.

No início do século XX, com os primeiros grandes desajustes que elevaram os excedentes de oferta e repercutiram em violenta queda de preços, as regiões brasileiras produtoras de café mobilizaram-se em direção a um plano de defesa que deu origem, em 1906, ao Convênio de Taubaté,²³ marco inicial do surgimento de instituições públicas que vai perpassar o percurso de forte regulamentação do sector quase até o fim do século.

Até 1930, a liderança paulista esteve à frente da sustentação da política de defesa do café, por meio do Instituto Paulista do Café. Ficava a cargo desse Instituto a obtenção de financiamento externo para manter os crescentes estoques. No momento em que os recursos necessários começaram a escassear, externamente, com a tensão da crise mundial de 1929, que afetou a disponibilidade de crédito dos bancos ingleses e, internamente, com as definições de governo que impediam a expansão do crédito pelo Banco do Brasil, esse Instituto enfraqueceu e perdeu suas funções.

Nesse ambiente surge a necessidade de reestruturação da política cafeeira, que ganha uma dimensão de política nacional com a criação do Departamento Nacional do Café (DNC), uma autarquia federal subordinada ao Ministério da Fazenda, com amplos poderes para actuar no mercado cafeeiro (Bacha, 1992).

Durante 20 anos, o DNC trabalhou com persistência para controlar a oferta. Para alcançar esta meta, foi responsável por uma das medidas mais ousadas, ao destruir quantidades surpreendentes do produto (entre os anos 1931 e 1932, foram destruídas 2

²³ O chamado Convênio de Taubaté é um documento firmado pelos presidentes dos Estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais, em Taubaté-SP, no qual se articulava um convênio entre esses Estados com o objectivo de valorizar o café, regular o seu comércio, promover o aumento de seu consumo e a criação da Caixa de Conversão, fixando o valor da moeda nacional (Delfim Netto, 1979).

milhões de sacas de café). Estabeleceu um sistema de retenção dos estoques, que lhe dava poder de controle sobre a sua oferta.

No entanto, algumas condições atípicas contribuíram para prejudicar suas estratégias. Condições climáticas desfavoráveis reduziram a produção, enquanto uma recuperação do mercado externo, em termos de procura e preço, acelerava o fim dos seus estoques. Estava criada uma situação que favoreceu uma explosiva alta de preço, no final de 1949, quando se soube que os aparentemente inexauríveis estoques do DNC haviam acabado. "O antigamente todo-poderoso DNC estava ele próprio em processo de extinção." (Bacha, 1992: 67).

Em 1952 surge o Instituto Brasileiro do Café (IBC), também como uma autarquia federal, que dá continuidade a uma política proteccionista, porém calcada em novos e mais complexos instrumentos e formas de actuação, que incluem a necessidade de considerar outros factores que começam a fazer parte da política de comércio exterior brasileira. A entidade defronta-se com uma situação de mercado internacional na qual a procura e os preços continuam crescentes, diante de uma oferta deprimida.

O grande aumento nos preços dá lugar a um enorme estímulo à produção em todas as áreas possíveis, associado ao impacto de duas grandes mudanças: a difusão da variedade robusta, que passa a ser incorporada ao consumo, apesar de suas características de bebida de menor aroma e sabor, e o surgimento de uma outra forma de consumir a bebida, o café solúvel, para o qual o robusta é excelente matéria-prima. Isso aumenta os espaços para o café africano, com a expansão da produção nas colônias representando o ingresso no comércio de café de países experientes em comércio exterior.

Internamente, o novo posicionamento do IBC passa a listar-se pela preocupação em atender aos interesses mais gerais da economia, não só no sentido de equacionar as desigualdades da exportação de um produto dominante, ante o surgimento de outros não-tradicionais, como também de associar o valor das exportações de café ao processo de industrialização nascente, no qual a geração de divisas representava as cambiais necessárias para viabilizar as importações, essenciais ao desenrolar desse novo processo.

As soluções nesse sentido vieram com uma alternativa de política monetária, com a adoção de um regime de câmbios múltiplos em substituição à da desvalorização cambial, que tinha funcionado como medida protecionista do café. Bacha, nas suas análises desse período, conclue que os formuladores de política

finalmente entenderam que, adotando um regime de câmbios múltiplos, poderiam resolver todos os problemas anteriores de uma só tacada, isto é, aumentar as exportações não-tradicionais, defender os preços em dólares do café, e minimizar as pressões inflacionárias de custo, enquanto conseguiam reduzir o déficit público, ao cobrar dos importadores, em média, uma taxa de câmbio mais alta do que aquela concedida aos exportadores. O célebre sistema de taxas múltiplas de câmbio permitiu resolver de uma forma brilhante o problema colocado pela necessidade simultânea de gerar divisas e impostos, na presença de um dominante produto de exportação primária, cuja demanda externa era inelástica em relação ao preço.²⁴ (Bacha, 1992: 72)

A tentativa de controlar o comportamento dos preços de determinados produtos é certamente muito antiga. No passado, entretanto, estas tentativas estiveram quase sempre ligadas à exploração de determinados monopólios naturais, destruídos posteriormente pelos

²⁴ Delfim Netto (1979: 190) sintetiza que o custo social da defesa do sector cafeeiro, apesar da inflação, não pode deixar de ser considerado como uma enorme proteção ao sector agrícola. Contudo, "é completamente errônea a afirmação freqüentemente repetida de que foi a defesa dos preços do café que facilitou o desenvolvimento industrial. A indústria somente começou a se desenvolver internamente quando a deterioração da taxa cambial levantou uma barreira suficientemente grande para garantir uma parcela do mercado interno e somente se beneficiou da defesa muito posteriormente, quando foi possível estabelecer-se um grande diferencial entre as taxas cambiais de exportação e importação".

progressos tecnológicos ou pelas modificações dos hábitos dos consumidores. Contudo, os planos internacionais destinados a estabilizar os preços começaram realmente a tomar forma apenas a partir do Acordo Internacional do Açúcar, de 1931 (Plano Chadborne).

No caso do café, desde o início do século XX foram empreendidos esforços para concretização de um acordo à escala mundial. Além da Conferência para o Estudo da Produção e Consumo do Café, realizada em Nova Iorque já em 1902, várias outras se seguiram até a criação da Organização Internacional do Café (OIC), no início dos anos 60. Desse modo, ao lado das proposições de intervenção das políticas internas, assisteu-se também a tentativas de intervenção orquestradas internacionalmente.

Diante da característica de um mercado *inerentemente instável* (Delfim Netto, 1979: 221), no qual prevalecem as oscilações, apesar das inúmeras experiências de políticas nacionais, vai se tornando consensual que, para reduzir esta instabilidade, torna-se fundamental estabelecer um grande acordo internacional. Na base da criação da OIC estava a tentativa de reduzir a instabilidade do mercado, a partir de normas que determinavam mecanismos de retenção, estoques reguladores, cotas etc. para exportação, que incluíam quase todos os países produtores e consumidores.

A rigor, foi frustrada a expectativa de o acordo conseguir equacionar os vários interesses em questão. As diferenças entre a capacidade de produção, a produtividade e a importância do café na economia de cada um dos países suscitaram interesses divergentes e impediram que o mercado, de longo prazo, absorvesse o produto aos níveis de preços estabelecidos. Com isso, os efeitos dos acordos, em geral, só se fizeram sentir sobre as flutuações de curto prazo, pois era impraticável ter o controle rígido sobre o crescimento da produção de cada país e mesmo sobre o ingresso de novos produtores, forçando o aumento da oferta.

Mesmo sob a égide desse acordo, a oferta mundial era crescente e pressionava a queda dos preços internacionais do produto. No caso do Brasil, os resultados não foram diferentes, ainda que no âmbito de uma política nacional que seguia o acordo da OIC.

Cabe observar que

o país como grande fornecedor tinha forte influência na formação dos preços internacionais o que explica o particular esforço em cumprir as determinações de redução de oferta, a ponto de em apoio ao esforço internacional para sustentar os preços em dólares realizar um extraordinário programa de erradicação de cafeeiros iniciado em 1962 e que foi fortalecido pela manutenção de baixos preços domésticos aos produtores. (Bacha, 1992: 80)

Assim, a origem da deterioração da posição brasileira nesse mercado encontra-se na base desse mecanismo de defesa, que não estimula a produção e entrega o mercado a concorrentes, transformando o quase monopólio num oligopólio e ampliando cada vez mais o número e a importância dos concorrentes.

Até aqui o café era hegemônico, e ao longo de todo esse período a condição de competitividade se assentou em fornecer quantidades. A qualidade não foi um condicionante de suas escolhas estratégicas. É um pouco como se o País, ao fixar-se somente em uma política de quantidade, perdesse a oportunidade histórica de promover inovações, além de ficar estigmatizado como fornecedor de baixa qualidade, num momento em que o componente qualidade vinha se impondo.

Isso coincide e acentua-se com o conseqüente deslocamento de sua importância na estrutura econômica do País e na pauta de comércio exterior brasileiro. Esta perda de hegemonia do café é perceptível na estrutura produtiva interna e na posição brasileira no mercado internacional, que se mantém com quantidades constantes desde os anos 50,

enquanto crescem o mercado mundial e a força dos concorrentes. Durante esses anos, o País acomoda-se nesse patamar, sem se preocupar com o salto para o novo padrão. Só mais recentemente as preocupações com o novo café e as exigências de sua produção são inseridas na agenda nacional.

Os elementos até aqui analisados constituem uma referência importante para o estudo, no sentido de que, ao situar as condições da cafeicultura brasileira, ressaltando sua forte presença no mercado internacional ao longo dos últimos 150 anos, expõe um valor subjetivo que, certamente, continua a actuar no inconsciente colectivo de todo o segmento cafeicultor, que é uma noção do direito (e obrigatoriedade) de continuar ocupando um espaço de destaque nesse mercado, mas sabendo que isso significa reestruturar-se para obedecer a uma nova lógica de funcionamento desse mercado.

2.3 Segmentação e Inovação do Produto

Uma das características marcantes do mercado das *commodities* é a homogeneização e padronização em larga escala dos produtos transacionados. O café, mesmo na condição de *commodity*, sempre teve seu comércio marcado por nuances de diferenciação, dadas tanto por valorizações advindas de regiões específicas do mundo como por atributos intrínsecos associados aos próprios grãos, que se expressam na qualidade e, fundamentalmente, no que possa ser extraído em termos de aroma e sabor.

A importância que estas diferenças sempre tiveram para o mercado fica evidenciada pela histórica e valorizada arte da prova do café como parte essencial do processo de elaboração do grão. Estas nuances vêm sendo cada vez mais reconhecidas pelo mercado e incorporadas em escalas de valorização do grão verde.

À parte uma classificação mais genérica, o mercado de café passa a explorar as inúmeras possibilidades de extrair de cada grão e da mistura de grãos selecionados os sabores e aromas que vão conquistar os mais diversos paladares de um consumidor dos quatro cantos do mundo.

No caso brasileiro, é no âmbito da exploração desse potencial que se abrem as oportunidades de crescimento do mercado, no qual o papel das instituições é fundamental porque são elas que estarão na base de uma reestruturação produtiva que vai levar a uma cadeia muito antiga estímulos para a absorção de padrões de elevado conteúdo de reconversão tecnológica.

Paradoxalmente, o IBC, que em sua longa história deixou "cristalizar uma imagem de grande produtor de um único tipo de café, o famoso Tipo Santos" (Saes e Nakasone, 2002: 19), situação que excluiu o Brasil de todo o movimento do mercado mundial de qualidade, deixa como legado o Fundo de Defesa da Economia Cafeeira – Funcafé²⁵ –, mecanismo que, pela primeira vez, vai unir todos os segmentos da cadeia (da lavoura à indústria), actuando como embrião da nova configuração da trajectória de valorização da qualidade.

Embora persistam interesses conflituosos e propostas divergentes, em termos de estratégias a serem implementadas, estas já incorporam, ao lado de operações de financiamento direto aos vários segmentos da cadeia, a perspectiva comum da investigação

²⁵ O Funcafé tem seus recursos oriundos da actividade exportadora cafeeira e seu objectivo é fomentar a cafeicultura nacional, por meio das linhas de financiamento destinadas aos tratos culturais, colheita, estocagem e outros.

agronómica e de estratégias para o reposicionamento do café brasileiro no mercado internacional e mesmo nacional²⁶.

No vácuo da desregulamentação foram se mostrando evidentes, mesmo para as forças empresariais que vislumbravam vantagens na política liberalizante, a insuficiência do mercado e a necessidade de se contrapor a ele com algum tipo de organização.

Ainda que muitas dificuldades sejam administradas por decisões individuais que encontram nas transacções de mercado suas soluções, a heterogeneidade de interesses e a adaptação às condições do novo ambiente competitivo abrem espaço para ações de perspectivas comuns e colectivas, reforçando e redefinindo o papel das associações representativas da cadeia, que vão procurando de alguma forma estruturar mecanismos que, na ausência de intervenções determinantes do aparato do Estado, ajudem a equacionar as relações com o mercado.

É nesse contexto que vão se explicitando as novas necessidades de articulações e agregações que apontem, ainda que de modo incipiente, alguma forma de coordenação como mecanismo de qualificação competitiva. Vale observar que, em paralelo à mudança institucional, via desregulamentação, altera-se o ambiente competitivo no qual ganham destaque estratégias de segmentação por qualidade e diferenciação, disseminando a especificidade de activos nas transacções entre os elos da cadeia.

²⁶ A Embrapa Café tem a missão de formular, implementar, coordenar, acompanhar e controlar ações de promoção de actividades de geração e transformação de conhecimento e tecnologia para a cadeia produtiva do café, destinadas ao desenvolvimento sustentável. É responsável por administrar um consórcio brasileiro de investigação e desenvolvimento do café (CBP&D/Café), que agrega mais de 40 instituições de investigação.

Ganham relevância os vínculos entre exportadores/produtores, torrefadores/produtores, listados por compromissos nos quais a região, o tipo, a variedade passam a ser atributos que constroem as novas redes da dinâmica do sector.

Enquanto a regulamentação, consubstanciada em objectivos comuns de agências nacionais e internacionais, se norteou pela sustentação dos preços via controle da oferta e procura, não sobressaíam os demais elementos da complexa cadeia do produto. Desta forma, a desregulamentação altera o ambiente competitivo, uma vez que expõe a amplitude das condições diferenciadas de cada um dos segmentos e no interior de cada um deles, valorizando oportunidades individuais e igualmente revelando a inexorável importância de redefinições organizacionais para viabilizar tais oportunidades.

Esse novo ambiente de relações organizacionais vai requerer mecanismos definidores dos novos rumos e padrões que passam a ter sua expressão em instituições que atendem a interesses mais gerais de toda a cadeia e necessariamente se desdobram em estruturas institucionais voltadas a particularidades de cada componente desta cadeia. A nova configuração redefine estratégias competitivas que vão exigir outros activos específicos diante da dinâmica do ambiente tecnológico e de inovação e das exigências de cada um dos elos da cadeia. Nesse novo ambiente "...as estruturas de governança adotadas devem ser alteradas para coordenar os negócios...." (Farina, Azevedo e Saes, 1997: 174).

O factor que contribui decisivamente para a formação de novas instituições está no surgimento de vantagens competitivas, apropriadas por algumas das empresas, dadas pelas diferenciações e segmentações de mercado permitidas pela qualidade do produto. De tal forma que, no âmbito do sistema café, em função de diferentes estratégias empresariais, passa a ser necessário estabelecer articulações em formato de

coordenação, mesmo que informal. Nelas estão as bases que dão surgimento a instituições que frequentemente estão na essência do sucesso de mercado.

Ocorre que a superioridade competitiva empresarial impõe estruturas de governança que extrapolam em muito a actuação individual da empresa, impondo fortemente a agregação e a unidade de agentes em torno de interesses comuns, dando origem a um significativo número de instituições comprometidas com uma produção que atenda à exploração de predicados particulares do produto.

Em síntese, após o IBC, dois movimentos avançam em paralelo na estruturação das instituições, que tem em sua essência o objectivo do melhor posicionamento dos cafés brasileiros no mercado. No âmbito macro, associam-se, de um lado, as proposições das grandes entidades representativas do sector exportador, a exemplo da Cecafé e Abecafé²⁷, e as ações de política pública mediante o Conselho Deliberativo de Política Cafeeira (CDPC) e, de outro, as experiências de coordenação entre elos da cadeia que se fizeram necessárias para a garantia de oferta de matéria-prima na qualidade desejada.

Na vanguarda da transmissão para alguns elos da cadeia de atributos de valorização da qualidade, algumas empresas foram responsáveis por instituir os primeiros subsistemas de coordenação, que foram capazes de imprimir e disseminar um padrão tecnológico listado na origem e qualidade do grão. A capacidade de resposta e de assimilação das exigências revela-se com abrangência que extrapola o próprio subsistema, propiciando o surgimento de grupos estratégicos identificados a partir de peculiaridades que se expressam em resultados condicionados desde a microclima,

²⁷ Cecafé (Conselho dos Exportadores de Café do Brasil) e Abecafé (Associação Brasileira dos Exportadores de Café) congregam e representam entidades e empresas exportadoras com actuação marcante na difusão de tecnologias e na formulação de políticas públicas nacionais na área de comércio exterior do café.

altitude, variedade de cultivo até a procedimentos e processos associados à colheita, ao beneficiamento e à industrialização.

Embora o sistema agroindustrial do café (SAG) não se caracterize pela tipicidade de uma coordenação completa, como a vertical, seu desempenho depende e requer transacções com níveis variados de coordenação. Obedecendo ao grau de complexidade dos seus diferentes activos, é possível encontrar transacções em patamar de coordenação simples, que se dá via mercado, e onde a necessidade de cooperação é mínima. Porém, a partir de contratos formais e informais que estabelecem articulações e compromissos, vão se conformando também estruturas incipientes de governança, que objetivam assegurar racionalidade para a obtenção de melhores níveis de posicionamento e competitividade no mercado.

Vale observar que as condições particulares de cada fase do sistema, assim como o ambiente institucional, vão definir conformações diferentes de estruturas de governança.

No entanto, as diferenças mais substantivas de organização aparecem entre os subsistemas de cada SAG, e estas diferenças estão associadas às estratégias competitivas das empresas, especialmente no que tange à segmentação do mercado por qualidade e à diferenciação do produto. As estratégias de segmentação por qualidade e diferenciação elevam a especificidade dos ativos transacionados entre os diferentes segmentos. Quando isso ocorre, novas estruturas de governança tornam-se necessárias para obter um processo eficiente de coordenação do sistema, e garantir o sucesso da estratégia (Farina *et al.*, 1997: 172).

Num sistema no qual a segmentação por qualidade e diferenciação do produto se vem colocando como factor inerente à competitividade empresarial, a articulação necessária para sua viabilização requer empenhos dirigidos e formalizados, o que culmina por configurar, com elevado grau de importância, grupos de interesse consolidados em subsistemas específicos. É importante destacar que sua conformação está altamente

influenciada por instituições e organizações que estão na base desses processos como provedoras de recursos técnicos, financeiros e de serviços e disseminadoras de um novo padrão competitivo.

Esse movimento permite que se inicie uma releitura do SAG café a partir de uma primeira divisão: o tradicional subsistema do produto *commodity* e o subsistema da busca de valorização da qualidade. Como processo em transição, esses dois subsistemas objectivos têm pontos de extraordinária diferenciação que, no limite, já são homologados pelo mercado.

Contudo, é importante resgatar alguns elementos explicativos que estão na base de mudanças na produção agrícola cafeeira e que determinaram a orientação e o novo padrão produtivo. Pode-se considerar que os efeitos das intensas políticas de controlo da oferta, ainda sob a regulamentação, são responsáveis por movimentos importantes de migração espacial da cultura para áreas que garantiam, por vantagens de altitudes e sobretudo climáticas, melhores resultados.

Nesta trajectória, novas e antigas regiões cafeeiras incorporaram formas de explorações que, dentro de perspectivas empresariais modernas, buscam operar com custos mais baixos e expressivos aumentos de produtividade. Isso está fundamentalmente associado à valorização da qualidade do café, que privilegia a produção da variedade arábica, aproveitando os estímulos de aceitação e procura do mercado interno e externo. A crescente valorização do tipo e da origem associados à qualidade vai conferir novos atributos e permitir que a região se posicione como referência de produção nacional diferenciada e, desta forma, conquiste espaço para margens superiores de remuneração e particularidades competitivas no mercado.

No novo mapa do café ganham relevância as novas áreas do cerrado e as antigas áreas paulistas das regiões de Marília (Alta Paulista) e Ribeirão Preto (Mogiana), assim como extensa área do sul de Minas Gerais.

PRINCIPAIS REGIÕES PRODUTORAS DE CAFÉS DE QUALIDADE - BRASIL



Fonte: BSCA

O uso mais intensivo de tecnologia é marcante no processo de cultivo, destacando-se a fertirrigação, mecanização das lavouras e técnica de cultivo adensado. Mas, tão ou mais importante que os investimentos em tecnologia de cultivo são os procedimentos de colheita e preparo do grão, que ainda estão sob os cuidados da propriedade rural, e que vão definir a complexa escala de expressão da qualidade, que

ganha visibilidade nos concursos de qualidade, uma das marcantes estratégias de aquisição dos compradores internacionais.

Contudo, mesmo cumprindo todos os requisitos técnicos para a obtenção de um grão de qualidade superior, esse elo da cadeia convive com oscilações que estão totalmente fora do controle técnico, que se expressa no tamanho do grão, no tempo de amadurecimento e no próprio sabor, que comprometem os resultados da produção desejada. A escassez ou o excesso hídrico, assim como as temperaturas excessivamente baixas ou muito elevadas, principalmente em fases críticas da lavoura, como o momento da florada, do amadurecimento ou da colheita do grão, ainda são riscos que surpreendem e podem desestabilizar a condição de um produtor de excelência.

Pode-se afirmar que esse movimento de valorização da qualidade repercute em toda cafeicultura brasileira, ainda que sob ritmos e graus de absorção e assimilação muito desiguais. Esta dinâmica, com certeza, já se traduz em resultados concretos, reconhecidos pelo mercado como um novo patamar de qualidade.

Genericamente, esses padrões de qualidade expressam-se em classificações oficiais. A Classificação Oficial Brasileira (COB) mais antiga e tradicional envolve os aspectos físicos (tamanho, cor dos grãos, número de defeitos e teor de umidade), as características da bebida (qualidade da bebida e resultado da torra) e características da origem (região, ano da colheita e porto de embarque). Ao longo do tempo esta classificação foi flexibilizada, tornando-se menos rígida para os cafés comuns e, ao mesmo tempo, incorporando exigências que ressaltam especificidades de qualidade superior. Na base desta oposição já se impõe a necessidade de reforçar na classificação não só as medidas de defeito mas, fundamentalmente, medidas que destaquem as qualidades da bebida. No limiar de realce de qualidade, as cooperativas e empresas exportadoras passam a estabelecer padrões

próprios. Começam a ser incluídas outras características que vão refinando os atributos de valorização, os quais se vão transmitindo em efeitos de inovação na actividade agrícola, na composição da bebida, na exploração desses novos atributos pelo mercado,²⁸ e que culminam em uma oferta de opções cada vez mais sofisticada.

Embora, como movimento geral, a exigência de refinamento qualitativo do produto possa ser considerada abrangente e responsável por imprimir uma nova vitalidade no conjunto da economia cafeeira, as proporções do produto nos patamares superiores de qualidade ainda são relativamente baixas.

Mesmo que esse movimento seja ainda seletivo e pouco considerado nos parâmetros dos preços praticados, os agentes comerciais do mercado nacional e internacional já se beneficiam de uma expressiva melhoria do produto, em geral, que se traduz em resultados para o próprio café *commodity*.

Desse modo, a dinâmica cafeeira passa a ter como vetor a difusão e a disseminação de parâmetros produtivos diferenciados, a partir da exploração de atributos de qualidade intrínseca do grão.

2.4 Subsistema de Cafés de Qualidade Superior

Na base da conformação desse subsistema está a tendência de diferenciação para a qual respondem com um esforço baseado numa expressiva rede de instituições,

²⁸ Uma aproximação da incorporação nos preços de algumas variações, ainda gerais, pode ser expressa por uma escala utilizada pelo mercado, cujo parâmetro é "Natural bebida dura = 100", e assim classificada: Natural bebida mole = 108; Descascado bica = 113; Despolpado bica = 113; Descascado peneira 17/18 = 121; Despolpado peneira 17/18 = 121; Natural bebida fraca = 85; Varrição e chuvada = 75 (Investigação de campo – posição agosto de 2003).

que encontra na organização, em alguns casos em rede de coordenação direta, os mecanismos necessários para a concretização de todo esse processo.

Embora esse movimento seja amplo e bastante disseminado, a perspectiva de resultado que remunere além dos preços referenciais da *commodity* é ainda seletiva, porém já alcança certa parcela da produção cafeeira.

Nesta disseminação e difusão dos novos parâmetros entre o conjunto dos segmentos da actividade cafeeira estão presentes as várias instâncias de representação pública e privada actuando na construção de um ambiente favorável para reforçar esta reconversão.

Na essência desse processo, as associações privadas e as cooperativas ocupam o espaço institucional e imprimem uma dinâmica de inovação que transmite estímulos e apoio para viabilizar e operacionalizar a assimilação de condições de significativa exigência e complexidade no processo produtivo vigente.

As cooperativas, particularmente, ousam colocar de forma ampla e coletiva os desafios para a inclusão de um maior número de produtores nos benefícios das novas oportunidades de mercado. Tal como o sector empresarial de grande porte, elas promovem uma reestruturação empreendedora voltada às oportunidades de mercado transmitindo e viabilizando os mecanismos necessários para que os seus associados acompanhem esta tendência.

Outra face desse movimento é constituída pelas associações nascidas de peculiaridades que potencializam os requisitos de inovação e desempenham papel fundamental no processo que legitima a introdução e permanência de um determinado atributo de diferenciação e especificidade, no circuito de mercados que se sobrepõem aos padrões

do consumo de massa. Nesse percurso de diferenciação, as organizações têm contribuído com marcantes estratégias.

Na essência da diferenciação está a arte de explorar os inúmeros atributos que podem ser apropriados nesta perspectiva. No esforço de realce e reforço de características peculiares e de garantia de sustentação, elemento definidor da especificidade de activos, impõe-se uma maior inter-relação dos agentes diretamente envolvidos no processo que, no seu limite, pode tomar forma de uma coordenação completa. A relação necessária para orientar e cumprir adequadamente as decisões "...abre espaço para a ação de organizações de carácter coletivo, cujo objectivo é compatibilizar a racionalidade individual com a racionalidade coletiva" (Farina *et al.*, 1997: 159). Na esteira dos objectivos associados a cada conjunto de activos, estruturam-se diversas instituições que vão reforçar mecanismos e encontrar formas inovadoras para desenvolver e explicitar as suas particularidades.

Isso representa, sobretudo, uma actuação dirigida para alterar as condições que cercam a produção tradicional do grão e para ocupar no mercado os espaços dispersos que vão procurar o grão produzido no contexto de um activo específico. Por outros termos, significa agregar condições para romper com um mercado sinalizado fundamentalmente via preços e actuar em um mercado mais competitivo, no qual estas associações são decisivas para o ajustamento e a capacidade de resposta de seus associados.

No café, um dos determinantes da valorização está no diferencial de qualidade associado à característica da região produtora²⁹. Desse modo, as diferentes regiões cafeeiras têm encontrado formas para se distinguir, destacando factores de qualidade

²⁹ Em sentido amplo, esta condição insere-se no conceito de 'qualidade específica', como um atributo que liga o produto ao espaço, tendo por parâmetro o potencial da região para dinamizar a produção e a capacidade dos produtores e empresas de concretizarem mecanismos valorizadores e caracterizadores que lhe dêem forma como tal (Vaz, 1998; Urban, 1999).

específica, unidas e identificadas com o movimento brasileiro de reposicionamento pela qualidade no mercado internacional do café. Algumas organizações expressam em sua dinâmica esse movimento de valorização.

2.4.1 Conselho das Associações de Cafeicultores do Cerrado

Um dos exemplos de vanguarda e sucesso na construção de um café de 'qualidade específica' é a experiência do Conselho das Associações de Cafeicultores do Cerrado (CAC CER) que agrega nove associações e reúne mais de 3.600 produtores da região do Cerrado de Minas Gerais. Esta nova fronteira de expansão conta com a presença de grandes grupos produtores, lavouras adensadas e alto índice de mecanização, e detém em torno de 15% da produção nacional.

Originariamente, um grupo de produtores, organizados em associações, reage ao ambiente de perplexidade e de desafios colocados com a desregulamentação, vislumbrando a potencialidade contida na valorização do seu produto associada aos extraordinários atributos naturais. Entenderam como necessário desenvolver uma estratégia para transformar as vantagens comparativas do café da região em vantagens competitivas. As condições edafoclimáticas de produção garantem maturação uniforme dos grãos, propiciam bebida encorpada, adocicada, de aroma intenso e suave acidez. A confirmação desta vantagem verifica-se com o primeiro concurso da *Illy* café, em sua estratégia de composição de *blends* com o café brasileiro, quando a maioria dos produtores premiados é da região do Cerrado. Tudo isso motivou a disseminação desse interesse, dando origem inclusive a novas associações e à relevância de ações coordenadas, bem como a uma unidade maior, com a criação, já em 1992, do Conselho destas associações.

A agenda desta entidade tem como vertente marcante gerir o *marketing* do café do cerrado, simultaneamente ao papel de actuar como canal político de representação e dar suporte à trajectória de valorização do café, apoiando os produtores associados na assimilação do novo padrão desejado para o agronegócio do produto.

Uma das primeiras estratégias comerciais foi o registro da marca Café do Cerrado, em 1993, visando apropriar um diferencial de preço, tradicionalmente embolsado pelos exportadores. Para reforço a esta diferenciação, o Conselho estabeleceu uma escala de padrões de qualidade para o café do cerrado, complementar, porém mais rigorosa que a da COB.

Ademais, na direção de reforço de uma imagem de excelência, os produtores associados estruturam-se para a certificação de origem de seus produtos. Com isso, é instituído o valor regional definido pelo cerrado, que se propaga também para outras três regiões cafeeiras, formalizado em Portaria do governo estadual.

As estratégias de mercado do CACCER estão centradas em dois grandes eixos. Um deles tem por finalidade garantir que a certificação de origem, essência da marca, transmita e proteja esta segmentação de qualidade específica, alcançando níveis de controlo e traçabilidade cada vez mais rigorosos e precisos. Por outro lado, os direitos de uso da marca, fortemente associados à certificação de origem, já alcançam o mercado do Japão, Estados Unidos e Europa e boa parte do Brasil, e estabelecem redes de coordenação com torrefadoras internacionais para composição de *blends*. Na continuidade desta estratégia está a difusão da marca do Café do Cerrado estampado em embalagens do produto final como atributo de valorização de grandes marcas de cafés de qualidade desses mercados.

O outro eixo ancora-se na inserção em grandes tendências de mercado. Nesta perspectiva, o Café do Cerrado afirma-se como importante elo de um processo de inovação para o desenvolvimento de um novo produto industrial a partir do café. Para tanto, associa-se a uma empresa japonesa na produção de café em lata, a partir do conceito de *TEAM Merchandising*, que inclui todos os elos da cadeia produtiva no desenvolvimento do produto, o que lhe permite o ingresso num moderno circuito de mercado.

Ao mesmo tempo em que esse sucesso passa a ser referência e modelo para outros grupos e regiões produtoras, o grau de complexidade para se manter competitivo no mercado de cafés de qualidade tem feito com que o CACCER seja modelo para o estabelecimento de relações e articulações que se traduzem em apoios estratégicos sob várias dimensões. Desse modo, tanto a forma incorpora resultados de investigação, informações e novos conhecimentos quanto o seu desenvolvimento têm se constituído em importantes parâmetros para equacionar os desafios de mercado. O domínio que o Conselho detém dos inúmeros problemas e bloqueios para avançar nesta trajetória e a determinação de avançar garantem-lhe presença activa e aglutinadora nas principais instituições públicas e privadas, a exemplo de sindicatos, outras associações similares, Embrapa, SEBRAE etc.

No percurso da construção de um espaço internacional para o café do cerrado, o CACCER tem dado forte contribuição para o reposicionamento do café brasileiro de qualidade, alcançando um circuito de mercado que apresenta maior potencial de crescimento. Estima-se que os cafés finos já representem 15% do consumo mundial da bebida. Ainda que de forma incipiente, a marca Café do Cerrado como um produto de qualidade específica também vem se difundindo junto ao consumidor brasileiro. Para tal decisão, compôs alianças estratégicas, visando a parcerias com várias torrefadoras.

A experiência desse Conselho constitui um dos passos necessários para habilitar o País a entrar com o café torrado e moído no mercado internacional.

2.4.2 Cooperativas

O movimento de valorização pela qualidade também encontra atributos necessários para a sustentação de uma nova vertente do café de qualidade nas condições de relevo, altitude e clima de antigas áreas cafeeiras situadas na fronteira de duas grandes regiões produtoras, noroeste de São Paulo e sul de Minas Gerais. Na organização desse processo as cooperativas cumprem um papel decisivo.

Contrariamente às condições do CACCER, que já nascem moldadas na nova perspectiva de mercado, as cooperativas enfrentam a difícil tarefa de motivar pequenos produtores desacreditados e desestimulados por crises recorrentes a se inserirem num novo ambiente competitivo pós-regulamentação e a apostarem na possibilidade de uma recuperação financeira, a partir de esforços para aumentar a produção do grão que possa se diferenciar pela qualidade.

Nesta antiga e mais importante região cafeeira do País, a força da produção regional está alicerçada em cooperativas, algumas com actuação desde os anos de 1930. Com dedicação quase exclusiva na actividade cafeeira e pioneiras no processo de reconversão pela qualidade dos seus milhares de associados, estão à frente do movimento de reposicionamento do café do Brasil no mercado.

Apesar do espaço de mudança ser arduamente levado a todos os produtores, como toda mudança, os resultados se traduzem em situações pontuais; porém, já é nítida

a presença de produtores cooperantes inseridos no mais elevado padrão produtivo de uma escala de cafés de qualidade superior. Para captar o grão especial, que advém de parcelas mínimas de seus inúmeros produtores, as cooperativas dispõem de um serviço particular de seleção, classificação e armazenagem, paralelo e distinto ao do café *commodity*. Desse modo, é possível dizer que as cooperativas compõem uma cesta de grãos nobres, que chega a ser expressiva, porém de difícil remuneração, dadas as microparcelsas individuais e o custo contido nesta seleção.

Enquanto este processo ainda está assentado nos resultados do esforço de produtores estimulados, cabe à cooperativa uma actuação empresarial e certa ousadia de comércio para superar etapas e romper a tradição de um mercado que resiste a reconhecer o grão nobre, que se diferencia de uma simples *commodity*. Isto obriga a cooperativa a incluir serviços que dão visibilidade e legitimam esta forma de agregação de valor. Assim, serviços complexos para formalizar a traçabilidade, a contratação de centros autorizados para certificação e o investimento na difusão e *marketing*, entram como componentes essenciais no âmbito do novo papel de uma cooperativa moderna.

De modo geral, as cooperativas são fortes agentes exportadores, com tradição articuladora junto ao poder público de decisão e experientes negociadores no mercado nacional e internacional, dispendo de inúmeros e consolidados canais de comercialização, que asseguram a mobilidade necessária para acompanhar as vantagens e oscilações do mercado.

Esta cultura exportadora, resultado de uma longa actuação no mercado de *commodity*, tem vindo a ser uma alavanca importante para identificar e estabelecer novos vínculos de mercado a partir de cafés diferenciados. Embora pequena (dificilmente ultrapassando 10% do total da produção do grão), não deixa de ser

expressiva a parcela de café de qualidade superior negociada pelas cooperativas nesse mercado, particularmente quando entendida como um indicador de mudança.

Em pé de igualdade com grandes grupos exportadores, estão presentes, como fornecedores de cafés de qualidade superior, em todos os circuitos compradores desse tipo de café – importadores selecionados, conhecidas torrefadoras internacionais, leilões de qualidade –, bem como contam com a presença de inúmeros sócios em concursos de qualidade. Algumas cooperativas têm investido pesadamente na agregação de valor ao café para exportação, com estratégias que vão desde a difusão e comercialização do T&M com marca própria até acordos para entrada em novos mercados, a partir da instalação de torrefadoras articuladas a segmentos do varejo.

2.4.3 Associação Brasileira de Cafés Especiais – BSCA – *Brazil Speciality Coffee Association*

No projeto de agregação de valor, os esforços da BSCA concentram-se na criação da imagem do produto, sem a qual todos os demais esforços podem ser diluídos ou se perderem na monotonia de um mercado homogêneo. A presença desse grupo revela a clareza empresarial, já alcançada pelo segmento cafeeiro, da importância de serviços de alto valor e complexidade, como componentes insubstituíveis e indispensáveis nesse processo.

Da mesma forma que as demais entidades, a BSCA encontra no novo ambiente competitivo do início dos anos 90 o mote para seu surgimento. Fundada em 1991 por iniciativa de grandes grupos econômicos que têm no café uma de suas vertentes, mantém-se restrita e seletiva em torno de um pequeno número de associados. Ela já

nasce articulada ao conjunto da rede internacional, com interesses no mercado de cafés especiais, e alinhada com suas congêneres (como *Speciality Coffee Associations of America, of Europe, of Japan*), além de outras de igual importância, como a ACE – *Alliance for Coffee Excellence* e a CSC – *Caffè Speciali Certificati*.

Na tarefa de construção da imagem do café de qualidade, um dos esforços da Associação dirige-se ao desenvolvimento de recursos simbólicos que traduzam os atributos que devam ser valorizados. Nesse caso, especializam-se em rigorosos sistemas de controle, listando-se nos mais elevados limiares de exigências em termos sociais, ambientais e dos vários condicionantes da qualidade, devidamente comprováveis por procedimentos de traçabilidade e formalizados em certificações que cobrem as dimensões do produto, produtor e propriedade.

Embora esta Associação reúna o grupo de produtores que se encontram em patamares mais elevados das condições produtivas, pressupondo que toda a produção se enquadre nos melhores níveis de classificação, cabe observar que a parcela reconhecida como café especial ainda se situa em torno de 30% da produção de seus associados. Somente esta parcela entra nos circuitos de comercialização nacional e internacional com o selo da BSCA.

No outro extremo, os elementos de construção da imagem remetem à utilização de toda uma gama de serviços da complexa e moderna ciência da comunicação e promoção, que determinam as condições de apresentação e de disseminação que devem ser utilizadas para envolver o produto e o consumidor na teia do desejo.

O desenvolvimento de ações promocionais de mercado requer, nesse caso, ambiente de forte articulação internacional, o que implica conquistar assento e espaço

de representação em organismos de reconhecida importância económica para esses segmentos. Nesse sentido, a BSCA já vem consolidando o direito de representação brasileira em vários países.

A sustentação desse movimento depende fundamentalmente da manutenção de uma base de adesão de produtores, e para isso toda a concepção que envolve a criação do produto cafés especiais se cristaliza na conformação de concursos que, ao mesmo tempo que transmitem a imagem, permitem a identificação e aglutinação do potencial brasileiro dos especiais.

O grau de articulação interna e externa da BSCA permite que ela esteja à frente do *Cup of Excellence*, programa da Organização Internacional do Café e da Organização Mundial do Comércio. É de observar que esta é uma das mais importantes actividades no âmbito do programa do governo brasileiro 'Cafés do Brasil'³⁰. É nesse contexto institucional que está a realização do mundialmente famoso "Concurso de Qualidade Cafés do Brasil". O facto de partir de uma concepção da necessidade de envolver todos os elos, do produtor ao consumidor, numa dupla perspectiva – exploração das qualidades e sua visibilidade – e, ademais, de se traduzir em resultados de mercado, com uma seleta e disputada oferta em leilão eletrónico e extraordinária remuneração ao produto premiado, faz com que o Concurso venha ganhando adesão inclusive de outros países produtores.

Enfim, pode-se afirmar que a BSCA vem desempenhando um importante papel no plano de valorização do café do Brasil, com uma coordenação que interliga as estratégias internas, a partir de inúmeras comissões activos, ao plano intangível de

³⁰ Programa do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, que financia estratégias para promover e divulgar a 'Origem Brasil', apoiando as ações de marketing dos clientes que identificam em seus produtos a marca 'Cafés do Brasil'.

serviços de valorização no mercado mundial, cercando a marca "Cafés do Brasil" com valores e apelos especiais e particulares.

2.4.4 Universidade *Illy* do Café – Unilly

No desafio desse novo mercado, a extensa gama dos factores que determinam a competitividade depende de um esforço capaz de aprofundar e descodificar, de modo sistemático e contínuo, todas as nuances que regem a sua lógica. O desempenho desse papel vem sendo cumprido por alguns investigadores, com resultados que expõem e disseminam condicionantes que se tornam essenciais na definição de estratégias para os diferentes elos da cadeia.

Do trabalho desses grupos surgiram especialistas e as bases que consolidaram o desenvolvimento de áreas temáticas, a exemplo do Grupo Pensa, vinculado à Universidade de São Paulo (USP), que tem subsidiado o movimento de valorização pela qualidade com uma rica e extensa produção de conhecimento.

O grau de importância, de avanços e de actualização do conhecimento como suporte das estratégias empresariais encontra na experiência de coordenação da multinacional *Illycaffè*, no Brasil, a maior expressão como aporte para qualificação do suprimento (*supply chain*), possibilitando a obtenção de grãos brasileiros que satisfazem o padrão da empresa na confecção de seu *blend*. Note-se que o Brasil é responsável por aproximadamente 60% da matéria-prima utilizada nos *blends* da *Illycaffè*.³¹ A

³¹ A *Illycaffè* actua em mais de 70 países, exporta café torrado e moído preparado em sachês para *espresso*, máquinas de café *espresso* e chávenas identificadas pelo seu logotipo, especialmente desenhadas para valorizar o ritual de saborear café, além das chávenas da coleção "*illycollection*", concebidas por renomados artistas de todo o mundo. (Seminário Pensa de Agronegócios – Redes e Estratégias Compartilhadas – PENSA).

multinacional realiza, igualmente, um grande esforço em sistema de coordenação e *marketing* para a conservação e visibilidade desta qualidade no limiar mais elevado de mercado e, no limite, na chávena do consumidor final.

Nesse contexto, e como expressão do valor desse conhecimento estreitando a articulação entre a academia e os segmentos produtivos, nasce a ideia de formalizar esse papel numa universidade peculiar, a Unilly, "desenhada na forma de rede (network de valores pessoais) da qual fazem parte diferentes agentes especializados. Trata-se de uma rede de acesso limitado, formada por produtores, técnicos, Universidades, Institutos de Investigação, Empresas de Informática e outros agentes que contribuam para o desenvolvimento da rede", que visa potenciar, a partir de intensa troca e disponibilização de informações significativas, a *performance* técnica e económica de toda a cadeia – da terra aos salões (site unilly – 2003).

No âmbito de todo esse movimento já se conformou, no Brasil, um conjunto de activos tangíveis e intangíveis, expresso pela disponibilização de recursos tecnológicos por meio da difusão e disseminação de inúmeros laboratórios especializados para investigação, análise e padronização da qualidade, avançados e modernos serviços de certificação, bem como a sustentação desses novos valores a partir de esforços de avanço no conhecimento e capacitação, estruturados junto às principais universidades e instituições de investigação do País. De forma mais ampla, os princípios desse movimento ganham visibilidade e assimilação com uma intensa e qualificada agenda de jornadas, seminários, cursos, concursos etc., formatados de modo a consolidar os novos parâmetros de qualidade da marca 'Cafés do Brasil'³².

³² Os serviços oferecidos e as agendas de cada uma das inúmeras instituições públicas e privadas que fazem parte desse movimento podem ser conhecidos acedendo aos seus respectivos sites (ver referências).

Concluindo, o que é importante explicitar da análise deste capítulo é a forte articulação económica e institucional para a superação dos obstáculos e das dificuldades para a sustentação do café como produto comercialmente estratégico para o País e, sobretudo, ressaltar a incorporação de padrões produtivos inovadores, que começam pela produção de um grão de qualidade e avançam como essência de um movimento de qualidade que alcança toda a cadeia.

É nesse contexto que o elo da industrialização também encontra bases e motivações para sua inclusão no movimento de qualidade, com a perspectiva de valorização do café torrado e moído como um produto diferenciado a ser difundido nas dimensões do mercado interno e internacional.

CAPÍTULO 3

A INDÚSTRIA DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO

E OS NOVOS PADRÕES COMPETITIVOS

Este capítulo apresenta a análise da estrutura industrial do segmento de café torrado e moído, com base em dados secundários, procurando apreender e ressaltar características relevantes para o estudo da sua dinâmica recente. Examina numa dimensão qualitativa, as múltiplas inter-relações que estão na base dos factores que determinam, apóiam e sustentam a trajectória de inserção deste segmento no movimento exportador.

3.1 Estrutura da Indústria de Café Torrado e Moído

Em função da prioridade que sempre foi mantida para o mercado exportador, que se beneficiou de uma oferta de grãos de melhor qualidade, coube às indústrias do segmento atender ao mercado interno a partir de sobras deixadas pelo dinâmico mercado exportador.

Estas condições estão na origem e são a base explicativa da permissividade que marcou, e ainda pesa, na qualidade do café consumido pelo mercado brasileiro. Tal como no elo anterior, a força da regulamentação funcionou também como um instrumento que favoreceu a manutenção do ambiente passivo e conivente, ao impedir o ingresso de empresas no sector e determinar o tabelamento de preços retirando as possibilidades de estímulos próprios da competitividade de um mercado não regulamentado. Com a desregulamentação, o segmento viu-se pressionado pelo aumento da competição, por recursos de adulteração, que já eram constantes, que se valia de um mercado pouco

exigente. Por outro lado, as características de baixa exigência de capital e tecnologias não representavam barreiras ao ingresso de novas firmas.

A perspectiva de melhoria da qualidade só foi considerada diante da percepção de que era possível transmitir ao consumidor brasileiro as diferenças na qualidade do produto e ganhar um significativo segmento de mercado. Para tanto, era necessária uma nova actuação concentrada em duas metas: criar um consumidor que valorizasse a qualidade e dar suporte às empresas para visibilidade da diferença de qualidade. Mais uma vez o papel de uma instituição, neste caso a Associação Brasileira das Indústrias de Café (ABIC), foi decisivo nesta estratégia. A criação do selo ABIC de qualidade permitiu atestar um café livre de impurezas que teve rápida absorção pelo consumidor abrindo espaço para outras ordens de segmentação, numa escala que valoriza a matéria-prima utilizada na torrefação e moagem.

Esta mudança corrigiu uma grave distorção eliminando a adulteração e com isso rompendo o estigma que identificava o café do mercado interno como o de pior qualidade. Isso alterou de forma generalizada o padrão desta indústria, mesmo diante de uma segmentação que polariza o café de "combate" e o café de "qualidade" numa racionalidade produtiva vinculada ao tipo da matéria-prima, atendendo aos diferentes níveis de rendimento.

Na base destas mudanças pesou especialmente uma maior exigência em relação à matéria-prima utilizada, de tal forma que a estrutura industrial do sector se manteve com as características de pouca concentração e com a presença de pequenas indústrias bastante regionalizadas. A simplicidade do processo de torrefação e moagem, combinada à possibilidade de industrializar pequenas quantidades de uma matéria-prima de elevado valor relativo e associada ainda a sua condição de componente essencial de um padrão de consumo básico, viabiliza e explica a proliferação de microtorrefadoras

que atendem a pequenas procuras locais. Tais indústrias estão dispersas em todo o território nacional independente da proximidade da oferta da matéria-prima.

Para uma melhor compreensão do perfil industrial do segmento brasileiro de torrefação e moagem tomou-se como referência a informação de três fontes básicas que se complementam, possibilitando uma caracterização genérica que traduz algumas das particularidades desse sector: IBGE-PIA, RAIS e ABIC. Cabe observar que cada uma destas fontes oferece informações relevantes sobre o mesmo universo, embora as amostras trabalhadas sejam diferentes.³³

No caso da PIA as informações destas indústrias foram desagregadas a partir da categoria da indústria de alimentos e do subgrupo das actividades do café. Para uma maior aproximação foi possível obter tabelas especiais que permitiram desagregar informações específicas para a actividade. Metodologicamente, os dados da PIA são obtidos a partir de uma amostragem que capta as principais empresas em termos do valor da produção e da agregação de valor. Além do mais, para apreender a extensão do segmento em termos de geração de emprego, a amostra integra uma proporção significactiva de pequenas e muito pequenas empresas, de forma a garantir que a geração de empregos totais do sector fique bem representado.

³³ Vale lembrar que a Investigação Industrial Anual (PIA) é uma estatística do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), órgão oficial de governo. A PIA realiza uma amostragem probabilística com base em um cadastro de empresas contribuintes do Ministério da Fazenda. A Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) corresponde a informações cadastrais relativas ao emprego formal e representa o saldo de registros de trabalhadores com carteira assinada. A robustez desse dado deriva da obrigatoriedade de prestação desta informação, pelas empresas, ao Ministério do Trabalho. A Associação Brasileira das Indústrias de Café (ABIC) é um órgão de representação empresarial do sector e produz algumas estatísticas para o universo cadastrado na entidade e particulariza algumas informações para o conjunto de suas associadas. Como são bases diferentes, a possibilidade de explorar as informações disponíveis implica trabalhar com números diferentes de empresas em cada uma destas bases.

A análise dos dados da PIA no período recente, 1996-2001, mostra uma relativa estabilidade em termos da estrutura e do desempenho do sector, que mantém um número similar de unidades locais e a mesma distribuição espacial considerando os estados da Federação, bem como uma certa concentração em São Paulo e Minas Gerais, duas das principais regiões produtoras e que lideram o movimento de qualidade do grão (Tabela 3.1 e Tabela A.3.1).

TABELA 3.1 - NÚMERO DE UNIDADES LOCAIS, EMPREGADOS, DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DO VALOR DE TRANSFORMAÇÃO INDUSTRIAL (VTI) E VTI/UNIDADES LOCAIS, DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO, SEGUNDO UNIDADES DA FEDERAÇÃO - BRASIL - 1996 E 2001

UNIDADE DA FEDERAÇÃO	UNIDADES LOCAIS		EMPREGADOS		DISTRIBUIÇÃO % DO VTI		VTI/UNIDADES LOCAIS	
	1996	2001	1996	2001	1996	2001	1996	2001
São Paulo	58	46	3.550	3.270	42	47	3.248.569	6.066.269
Minas Gerias	28	29	1.008	1.910	17	11	2.633.224	2.255.530
Bahia	20	19	842	798	4	2	991.008	609.797
Paraná	21	15	1.097	980	10	10	2.033.308	4.073.777
Rio de Janeiro	12	12	854	868	4	3	1.607.329	1.572.792
Goiás	4	11	198	398	0	1	554.272	653.901
Pernambuco	7	6	852	1.087	1	4	930.879	3.852.002
Maranhão	7	5	134	263	0	1	249.661	1.573.914
Distrito Federal	3	5	185	193	1	1	2.198.013	1.509.827
Rio Grande do Sul	6	5	205	96	2	1	1.301.384	928.339
Ceará	11	4	453	728	3	5	1.121.295	7.008.945
Santa Catarina	6	4	327	114	2	0	1.756.058	326.429
Rio Grande do Norte	6	3	159	355	1	4	800.146	7.807.201
Paraíba	4	3	563	559	4	3	4.317.409	6.616.237
Espírito Santo	2	3	(X)	155	(X)	1	(X)	1.390.457
Amazonas	3	3	199	181	1	0	1.473.242	880.115
Mato Grosso do Sul	3	2	93	(X)	0	(X)	639.293	(X)
Mato Grosso	1	2	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)
Rondônia	3	2	103	(X)	1	(X)	794.019	(X)
Sergipe	4	2	226	(X)	3	(X)	3.191.976	(X)
Pará	4	1	101	(X)	1	(X)	904.741	(X)
Piauí	3	1	68	(X)	-	(X)	0	(X)
Tocantins	-	1	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)
Alagoas	2	-	(X)	-	(X)	-	(X)	-
BRASIL	218	184	11.441	12.844	100	100	1.997.811	3.222.551

Fonte dos Dados Brutos: IBGE - Investigação Anual da Indústria

Notas: (-) Dado numérico igual a zero, não resultado de arredondamento.

(X) Dado numérico omitido a fim de evitar a individualização da informação.

A heterogeneidade deste segmento e o nível de desagregação possível desta fonte de informação limitam a possibilidade de uma maior exploração dos seus resultados.

Porém, em função do grau de significância do Valor da Transformação Industrial (VTI) e da sua correlação com as unidades da amostra na *proxi* de produtividade obtida, as diferenças podem ser atribuídas à composição das estruturas industriais.

No caso de São Paulo, a produtividade situa-se num patamar elevado, bem superior à média nacional, enquanto Minas Gerais fica abaixo desta média e com menos da metade da produtividade de São Paulo. Na estrutura industrial a presença de algumas poucas grandes empresas é factor que contribui para elevar a produtividade em alguns dos outros estados, a exemplo de Ceará e Rio Grande do Norte.

Mesmo considerando seus limites, estas informações da PIA têm o mérito de contribuir para a confirmação de algumas fortes características do perfil desta estrutura, com as quais este estudo vem trabalhando – a diversidade da estrutura industrial, a abrangente distribuição espacial, embora relativamente concentrada, e a dimensão do segmento.

Quanto aos dados da RAIS, sua importância reside no facto de permitir complementar o perfil da estrutura industrial, não só pela maior proximidade com o universo das empresas do segmento, mas, principalmente, por viabilizar uma detalhada estratificação do sector a partir do número de empregos formais. Fica evidente a elevada predominância de pequenas empresas como um padrão do segmento, que é espacialmente comum, embora mantendo significativa concentração nos Estados de São Paulo e Minas Gerais. Ao mesmo tempo, no período 1996-2001, verifica-se uma dinâmica diferenciada do sector uma vez que o aumento do número de empresas é bastante expressivo nos estratos com número de empregados acima de 50, de tal forma que o pequeno aumento do emprego no período, que passa de 15.581 para 16.664, está associado a esses estratos (Tabela 3.2 e Tabelas A.3.2, A.3.3, A.3.4 e A.3.5).

TABELA 3.2 - NÚMERO DE EMPREGADOS E DE ESTABELECIMENTOS DE TORREFAÇÃO E MOAGEM DE CAFÉ, SEGUNDO GRUPOS DE EMPREGADOS - BRASIL - 1996 E 2001

GRUPO DE EMPREGADOS	EMPREGADOS		ESTABELECIMENTOS	
	1996	2001	1996	2001
0	0	0	118	109
Até 4	1.195	1.050	570	504
De 5 a 9	1.466	1.367	218	210
De 10 a 19	1.968	1.644	142	120
De 20 a 49	2.935	2.748	102	90
De 50 a 99	1.884	2.686	28	41
De 100 a 249	3.324	2.881	21	19
De 250 a 499	2.809	3.229	8	9
De 500 a 999	0	1.059	0	2
1000 ou MAIS	0	0	0	0
TOTAL	15.581	16.664	1.207	1.104

Fonte dos Dados Brutos: RAIS

A sistematização de alguns dados gerais disponibilizados pela ABIC permitiram a construção de certos indicadores que representam igualmente uma aproximação no sentido de apreender a estrutura empresarial do segmento. Segundo esta fonte, o número de indústrias de café torrado e moído no País em 2002 era de aproximadamente 1.100 empresas, das quais 485 compõem o quadro associativo desta instituição.

Partindo do universo das 485 filiadas à ABIC e trabalhando com a sua distribuição espacial, obteve-se um resultado que permite confirmar a estrutura regionalizada expressa pelos dados da PIA. Destas indústrias, 50% estão situadas em São Paulo e Minas Gerais, enquanto Bahia, Paraná, Rio de Janeiro e Espírito Santo compõem áreas de presença significativa destas indústrias (Tabela 3.3).

TABELA 3.3 - EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO FILIADAS À ABIC, POR NÚMERO DE MARCAS NO MERCADO, SEGUNDO UNIDADES DA FEDERAÇÃO - BRASIL - 2002

UNIDADE DA FEDERAÇÃO	NÚMERO DE MARCAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO										TOTAL	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 e +		
Acre	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Alagoas	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3
Amazonas	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2
Bahia	38	17	3	-	2	1	-	-	-	-	-	61
Ceará	3	3	1	-	-	-	-	-	-	-	-	7
Distrito Federal	1	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	3
Espírito Santo	5	8	6	1	1	-	-	-	-	-	-	21
Goiás	3	5	8	1	-	-	-	-	-	-	-	17
Maranhão	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4
Minas Gerais	54	43	8	6	2	1	1	1		2		118
Mato Grosso do Sul	1	6	-	-	1	-	-	-	-	-	-	8
Mato Grosso	3	4	1	-	-	-	-	-	-	-	-	8
Pará	3	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4
Paraíba	1	1	-	1	-	-	-	-	-	-	-	3
Pernambuco	3	1	-	-	1	1	-	-	-	-	-	6
Piauí	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Paraná	6	16	7	2	1	-	1	1	1	-	-	35
Rio de Janeiro	9	9	6	1	-	1	1	-	-	-	-	27
Rio Grande do Norte	3	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4
Rondônia	1	3	1	-	-	-	-	-	-	-	-	5
Rio Grande do Sul	2	3	2	1	-	-	-	-	-	-	-	8
Santa Catarina	2	6	3	-	1	-	1	-	-	-	-	13
Sergipe	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
São Paulo	40	50	15	7	4	3	2	1	1	1	-	124
Tocantins	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
TOTAL	183	186	62	20	13	7	6	3	2	3		485

Fonte dos Dados Brutos: Associação Brasileira das Indústrias de Café (ABIC)

Considerando o número de marcas com que cada empresa actua como *proxi* de dinâmica do mercado, foi possível qualificar esta estrutura. Do conjunto das 485 empresas quase 40% operam com apenas uma marca. Um segmento de igual dimensão opera com duas marcas, de tal forma que quase 80% das empresas circulam seu produto no mercado com no máximo duas marcas. As poucas empresas que operam com maior número de marcas estão concentradas nas principais regiões produtoras. No entanto, quando se focalizam as 100 maiores empresas (quanto ao volume de produção), percebe-se que embora reproduzam, de certa forma, a distribuição espacial do conjunto evidenciam uma *performance* de mercado mais concentrada em maior número de marcas (Tabela 3.4).

TABELA 3.4 - NÚMERO DE MARCAS NO MERCADO DAS 100 MAIORES EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO, SEGUNDO UNIDADES DA FEDERAÇÃO - BRASIL - 2002

UNIDADE DA FEDERAÇÃO	NÚMERO DE MARCAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO									TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9 e +	
Alagoas	-	1	1	-	-	-	-	-	-	2
Amazonas	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1
Bahia	-	2	-	-	2	-	-	-	-	4
Distrito Federal	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1
Espírito Santo	-	-	3	1	1	-	-	-	-	5
Goiás	-	-	2	1	-	-	-	-	-	3
Maranhão	2	-	-	-	-	-	-	-	-	2
Minas Gerais	-	4	3	1	1	-	1	1	2	13
Mato Grosso do Sul	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1
Pará	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Paraíba	1	1	-	1	-	-	-	-	-	3
Pernambuco	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1
Paraná	-	2	-	2	1	-	1	1	1	8
Rio de Janeiro	2	1	2	1	-	1	1	-	-	8
Rio Grande do Norte	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Rondônia	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1
Rio Grande do Sul	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1
Santa Catarina	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1
Sergipe	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
São Paulo	2	9	6	2	2	3	2	1	1	28
Tocantins	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1
TOTAL	8	25	18	10	7	5	5	3	4	85

Fonte dos Dados Brutos: Associação Brasileira das Indústrias de Café (ABIC)

Uma análise mais detalhada destas 100 maiores empresas filiadas à ABIC, e que foram a referência para a investigação de campo, revela que esse conjunto é responsável por 60% da produção de café torrado e moído do País. O conjunto agrega desde grandes empresas nacionais e multinacionais, com elevada capacidade produtiva, até um expressivo número de médias e pequenas empresas que conformam o padrão dominante do sector. O traço comum entre elas está no patamar tecnológico, no padrão produtivo, na inserção de mercado e no grau de formalização empresarial.

Com os dados de volume de produção (número de sacas produzidas) destas empresas, foi possível estabelecer uma estratificação que definiu quatro grupos de empresas. As 10 maiores empresas responderam, em 2001-2002, por 70% da produção desse conjunto, o equivalente a 41,7% da produção nacional, porém com grande amplitude

de variação entre elas. A primeira, isoladamente, foi responsável por 16% da produção nacional e, com grande distância, a segunda respondeu por 7% e caso da décima esse percentual decresceu para 1,3%. A participação dos grupos seguintes é menor, porém caracterizam-se por uma maior homogeneidade, de tal forma que as 35 empresas classificadas como muito pequenas responderam no mesmo período por 3,2% da produção nacional e 5,4% da produção das 100 maiores (Tabela 3.5).

TABELA 3.5 - NÚMERO, PRODUÇÃO E PARTICIPAÇÃO DAS 100 MAIORES EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO NO TOTAL DA PRODUÇÃO NACIONAL, SEGUNDO TAMANHO DAS EMPRESAS - BRASIL – 2001/2002

TAMANHO DA EMPRESA ⁽¹⁾	N.º DE EMPRESAS	PRODUÇÃO (em sacas nov./01 a out./02)	PARTICIPAÇÃO NO TOTAL DO PAÍS (%)
Grande	10	460.791	41,7
Média	21	93.328	8,4
Pequena	34	71.519	6,5
Muito Pequena	35	35.924	3,3
TOTAL	100	661.562	59,9

Fonte: Associação Brasileira das Indústrias de Café (ABIC)

(1) Para a classificação de tamanho das empresas, utilizou-se como referência a participação no total da produção de café torrado e moído do País. Assim, foram consideradas: Grandes, empresas com participação superior a 1%; Médias, com participação $\geq 0,309\% < 1\%$; Pequenas, com participação $\geq 0,131\% < 0,309\%$; Muito Pequenas, com participação $> 0\% < 0,131\%$. Tais parâmetros foram definidos a partir da análise do conjunto de dados constantes do banco de dados da ABIC, relacionados às 100 maiores empresas nacionais de torrefação e moagem de café.

Quanto à distribuição espacial das 10 maiores empresas, seis delas estão localizadas no principal eixo produtor, São Paulo e Minas Gerais, e responderam por 28,8% da produção nacional. Em todos os demais grupos, esse padrão tende a se repetir na medida em que quase metade das 100 maiores empresas concentra-se naqueles dois Estados (Tabela 3.6).

TABELA 3.6 - NÚMERO E PARTICIPAÇÃO DAS 100 MAIORES EMPRESAS NO TOTAL DA PRODUÇÃO NACIONAL DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO, POR TAMANHO DAS EMPRESAS, SEGUNDO UNIDADES DA FEDERAÇÃO - BRASIL - 2001/2002

UNIDADE DA FEDERAÇÃO	GRANDE ⁽¹⁾		MÉDIA ⁽¹⁾		PEQUENA ⁽¹⁾		MUITO PEQUENA ⁽¹⁾	
	N.º DE EMPRESAS	PARTIC. NA PRO-DUÇÃO (%)	N.º DE EMPRESAS	PARTIC. NA PRO-DUÇÃO (%)	N.º DE EMPRESAS	PARTIC. NA PRO-DUÇÃO (%)	N.º DE EMPRESAS	PARTIC. NA PRO-DUÇÃO (%)
Alagoas	0	0	1	0,31	0	0	1	0,099
Amazonas	0	0	0	0	1	0,245	0	0
Bahia	0	0	0	0	3	0,499	2	0,187
Distrito Federal	0	0	1	0,312	0	0	1	0,063
Espírito Santo	0	0	1	0,339	3	0,52	1	0,075
Goiás	0	0	0	0	3	0,562	0	0
Maranhão	0	0	0	0	2	0,389	0	0
Minas Gerais	2	3,102	3	0,999	5	0,816	6	0,544
Mato Grosso	0	0	0,000	0	1	0,146	0	0
Pará	0	0	0	0	0	0	2	0,194
Paraíba	1	1,239	0	0	0	0	2	0,190
Pernambuco	0	0	2	0,717	0	0	1	0,127
Paraná	1	2,325	3	1,245	6	1,162	0	0,000
Rio de Janeiro	0	0	4	1,472	3	0,559	1	0,086
Rio Grande do Norte	1	6,000	0	0	0	0	0	0
Rondônia	0	0	0	0	0	0	1	0,077
Rio Grande do Sul	0	0	1	0,588	0	0	0	0
Santa Catarina	0	0	1	0,640	0	0	1	0,107
Sergipe	1	3,330	0	0	0	0	0	0
São Paulo	4	25,692	4	1,822	7	1,574	15	1,417
Tocantins	0	0	0	0	0	0	1	0,086
TOTAL	10	41,688	21	8,444	34	6,472	35	3,252

Fonte dos Dados Brutos: Associação Brasileira das Indústrias de Café (ABIC)

(1) Para a classificação de tamanho das empresas, utilizou-se como referência a participação no total da produção de café torrado e moído do País. Assim, foram consideradas: Grandes, empresas com participação superior a 1%; Médias, com participação $\geq 0,309\% < 1\%$; Pequenas, com participação $\geq 0,131\% < 0,309\%$; Muito Pequenas, com participação $> 0\% < 0,131\%$. Tais parâmetros foram definidos a partir da análise do conjunto de dados constantes do banco de dados da ABIC, relacionados às 100 maiores empresas nacionais de torrefação e moagem de café.

Um outro conjunto de empresas analisadas nesta tese faz parte do Programa Setorial Integrado PSI (GE/PSI)³⁴, voltado à promoção das exportações do café torrado e moído. São 22 empresas que integram o primeiro grupo estratégico do programa que compreende desde pequenas e médias empresas, com incipiente experiência exportadora, até algumas das maiores empresas do País que já actuam no mercado exportador da *commodity* e mesmo do café torrado e moído. É de notar que 20 delas encontram-se no

³⁴ Informações mais detalhadas do PSI encontram-se no item 3.3 deste capítulo.

ranking das 100 maiores empresas nacionais de torrefação e moagem, sendo uma delas a segunda maior empresa desse segmento.

Esse grupo de empresas também se caracteriza pela dispersão espacial. No entanto, esta dimensão é bem mais ampla quando se analisa as respectivas actividades industriais, visto que é comum a dissociação entre a localização industrial e a dos centros de decisões. Por exemplo, uma empresa pode ter a sede administrativa na capital de um estado e sua indústria no interior do mesmo ou noutros estados.

O que se observa até aqui em termos da estrutura industrial do segmento, independente dos recortes da base dos dados, é a evidente predominância das pequenas e médias empresas, e é esta estrutura que vem participando do movimento exportador.

Uma análise geral do desempenho exportador brasileiro com enfoque centrado em tamanho de empresas evidencia a tendência a reforçar a concepção de existência de oportunidades dadas pela diferenciação de produtos e segmentação de mercado, como uma referência teórica para o entendimento da presença crescente de pequenas e médias empresas nos fluxos internacionais.

De 1991 a 2001, o número de empresas exportadoras brasileira passou de 12 mil para 16,2 mil, representando um crescimento de 34% no número de empresas e de 72% no valor exportado. Nesse período as exportações de produtos industriais das pequenas empresas brasileiras cresceram 77%, enquanto o crescimento das de médio e grande dimensão ficou em 18%. Ainda que as grandes empresas sejam responsáveis por mais de 80% das exportações, as pequenas empresas destacam-se por elevar sua participação de 7% para 10% entre 1995 e 2001.

Guimarães (2002), analisando estas mudanças, levanta uma questão importante para a discussão da pequena empresa no movimento exportador. Considera que

uma empresa pode obter economias de escala e escopo com a maior diversificação de sua linha de produto, bem como utilizar esse expediente para obter maiores parcelas de mercado doméstico. No entanto, a empresa individual no mercado internacional somente em casos muito particulares obtém economias de escala com o maior número de mercados externos explorados ou o maior número de produtos exportados. Certamente, ela obtém alguma *expertise* com o mercado internacional, que facilita sobretudo a atuação em mercados cada vez mais distantes "culturalmente". No entanto, cada novo produto lançado e cada novo mercado conquistado constituem situações distintas das anteriores. (Guimarães, 2002: 471)

De facto, não somente o número de empresas exportadoras aumentou, como ocorreu uma diversificação na pauta exportadora. Em 1995, o Brasil exportou 4.169 itens de produtos classificados a 4 dígitos pela NCM e, em 2001, 4.391 itens de produtos. As pequenas empresas aumentaram em 25% o número de produtos exportados, as grandes empresas aumentaram em 5% e as médias em 32%. Estes resultados indicam que se está a operar uma situação bastante particular em que as empresas pequenas e médias descobrem forças competitivas com as quais posiciona novos produtos no mercado internacional com relativo sucesso (Guimarães, 2002).

Para alguns segmentos do agro-negócio como café, soja e calçados de couro, o período de 1995 a 2001 foi particularmente marcado pela maior presença de pequenas e médias empresas (Tabela 3.7).

TABELA 3.7 - VALOR EXPORTADO DE PRODUTOS SELECIONADOS DA LISTA BRASILEIRA E PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL NO TOTAL DO RESPECTIVO PRODUTO, SEGUNDO TAMANHO DAS EMPRESAS - 1995/96 E 2000/01

TAMANHO DA EMPRESA	PRODUTO	1995/96		2000/01	
		US\$	% no Total do Produto	US\$	% no Total do Produto
Grande	Cafê	1.376.832	46,0	998.252	42,9
Média		1.156.022	38,6	957.427	41,1
Pequena		462.998	15,4	372.896	16,0
Grande	Soja (inclusive triturada)	1.394.494	79,0	3.717.758	82,2
Média		250.903	14,2	198.539	4,4
Pequena		120.430	6,8	605.785	13,4
Grande	Calçados de Couro	2.385.482	88,9	1.823.197	68,3
Média		176.634	6,6	480.426	18,0
Pequena		121.025	4,5	364.260	13,7

Fonte: Guimarães (2002, p.486)

Pode-se verificar, assim, que as pequenas e médias empresas do sector do café acompanharam a tendência à crescente participação no mercado internacional.

3.2 Determinantes do Esforço Exportador

Na base de uma dinâmica empresarial estão a arte da identificação de novos mercados e o domínio de peculiaridades definidoras de seu funcionamento. Esta última condição está na essência dos esforços de crescimento de uma empresa. Na perspectiva do mercado externo, o domínio das particularidades do consumo e do mercado situam-se em um limiar extremo do desafio da capacidade de expansão e crescimento de uma empresa. Portanto, a decisão de adoptar o caminho exportador deve contar com factores que se configuram como fortes impulsores.

Foram os estudos de Penrose (1963), ao indagarem sobre os limites de crescimento da firma, os pioneiros a demonstrar que, nas bases da diversificação da empresa, as mudanças podem ser entendidas sob o prisma da saturação de mercados já

existentes ou da atractividade de novos e promissores mercados. Valendo-se da força dos novos mercados o crescimento da firma está, para a autora, directamente associado a um processo contínuo e cumulativo de aquisição e domínio de conhecimento, como informações que vão definir re-ordenações permanentes que influenciam toda a sua estrutura e as relações que a empresa estabelece no mercado.

Em concordância com esta concepção outros investigadores, particularmente os da Universidade de Uppsala e seguidores desse pensamento que se expandiu e passou a ser conhecido como Escola Nórdica de Negócios Internacionais, estudando empresas de países escandinavos (estudando as firmas suecas), deram importante contribuição ao desenvolverem um modelo que explicasse as estratégias de internacionalização das firmas.

Uma das contribuições desse pensamento (Carlson, 1975 e Johanson e Vahlne, 1977) foi apontar a exportação como a primeira grande e significativa fonte de conhecimento das características e do funcionamento dos mercados estrangeiros. A partir dessa aprendizagem, é possível diminuir incertezas sobre o ambiente burocrático/legal e político/institucional, bem como sobre os valores socioculturais locais, e adquirir capacidades para se movimentar e dominar a extensa gama de imperfeições dos diferentes mercados.

A perspectiva mais completa de internacionalização – implantação de unidades próprias no exterior –, de modo geral, é precedida por uma larga experiência em actividades de exportação. Segundo a Escola de Uppsala, a sua continuidade abrange quatro momentos: exportações esporádicas, agente exportador, subsidiária de vendas e subsidiárias de produção (primeiro para montagem e, posteriormente, para produção completa). Entretanto, os participantes desta Escola entendem que não há uma sequência única na continuidade do processo de internacionalização, embora este tenda

a ocorrer em uma escala gradual. Assumem, ainda, que a teoria gradual não é suficiente para explicar a dinâmica do movimento das firmas no mercado internacional. Em cada estratégia também se encontra uma série de outros condicionantes, como características das empresas, das indústrias e dos factores locacionais.

Esta posição, no entanto, encontra alguns críticos (Stubbart, 1992; Andersson, 2000 e Björkman e Forsgren, 2000) particularmente quanto a uma excessiva valorização da obtenção de conhecimento a partir de experiências no mercado, ou seja, os limites da concepção do *learning by doing*, como mecanismo de expansão e crescimento de empresas em novos mercados.

Nesta discussão ganham relevância para explicação do modelo as redes de relacionamentos – *networks* – que se estabelecem e se consolidam como consequência da dinâmica de negócios internacionais (Johanson e Sharma, 1987; Johanson e Vahlne, 1990 e Andersson e Johanson, 1997). Desta forma, além dos factos económicos que necessariamente intervêm no êxito das empresas em mercados estrangeiros, valores intangíveis advindos de relações pessoais, sociais e políticas, que passam a ser apropriados nas relações comerciais, elevam o poder explicativo dos condicionantes necessários para actuar em novos mercados. Assim, as redes de relacionamento estão na base de oportunidades como multiplicadoras de canais de inter-relação, de interesses comuns, no mundo dos negócios.

A integração nessas redes representa a realização da concepção schumpeteriana de ousadias industriais e comerciais em termos produtivos e de exploração de espaços de consumo e de mercado. Contudo, para a viabilização destas estratégias, são imprescindíveis a iniciativa do empresário e a qualidade de agente inovador.

De acordo com as conclusões mais recentes daquela Escola, o processo experiencial de conhecimento, as *networks* e o papel do empresário são as categorias que, em seu conjunto, oferecem os melhores elementos analíticos para compreensão do processo de internacionalização.

A teoria dos custos de transacção também deu uma contribuição à questão da internacionalização de empresas explicando-a por meio de duas vertentes: a denominada teoria da "internacionalização" e a chamada "paradigma eclético da produção" (Williamson, 1975). Estas teorias, afirmam os seus críticos, são mais úteis para o entendimento da questão das decisões de abertura de subsidiários no exterior por empresas multinacionais do que para a compreensão do fenómeno de internacionalização de empresas em geral. Ou seja, estas vertentes estão voltadas, principalmente, a explicar a internacionalização sob a ótica das condições produtivas em mercados não domésticos, como, por exemplo, padrão, escala e complementaridade inter-industrial, enquanto os teóricos de Uppsala trabalham com uma dimensão anterior, que tem a ver com a forma e o padrão possíveis para a inserção em novos mercados internacionais. Isto porque, para as grandes multinacionais, os investimentos directos no exterior prescindem da exportação como processo de conhecimento e domínio de mercado.

Jarillo e Martinez (1991), estudando as empresas exportadoras espanholas, enfatizam os limites do modelo de Uppsala para explicar os factores da possível consolidação de uma empresa que tenha começado a actuar no mercado internacional nos padrões tradicionais, por exemplo, por intermédio de agentes e representantes. Isto porque, para eles, o modelo de Uppsala não explora as razões de sucesso vinculadas às estratégias de produção, uma vez que não aprofunda e nem considera as modernas formas de externalização como as alianças estratégicas, *joint-venture*, franquias e licenças, presentes na dinâmica de internacionalização e factores responsáveis por viabilizar, às

novas empresas, ganhos de escala necessários para sua sustentabilidade económica. Vale notar que esse aspecto é particularmente importante para entender a expansão internacional de pequenas e médias empresas que, de forma isolada, dificilmente conseguem preparar economias de escala e ou diversificação produtiva, determinantes para uma consolidação competitiva.

Mais do que estabelecer uma oposição entre estas duas teorias, outro autor, Madhok (1997), procura realçar pontos complementares enfatizando na teoria dos custos de transacção o conceito de capacidades organizacionais. Valoriza o conhecimento como factor que acompanha cada passo de uma empresa, e reconhece estar ele na capacidade de adquirir, assimilar e pôr em prática uma gama de informações estratégicas determinantes do perfil de uma gestão de sucesso.

3.3 Impulsos a Exportar

Networks herdadas - Pode-se dizer que o processo de entrada no mercado internacional com produtos não *commodities* encontra nas duas categorias de análise da Escola de Uppsala – o conhecimento do mercado experencial exportador e extensa rede de negócios cafeeiros – expressões de um ambiente de negócios construído ao longo de mais de um século de actividade exportadora do café *commodity*.

O grau de inter-relações entre os diferentes elos da cadeia cafeeira *commodity* que foi necessário reforçar para enfrentar as imperfeições do mercado importador, conformou e consolidou um potente activo intangível a serviço do avanço e da expansão do sector e seus segmentos. Para vencer os inúmeros desafios foram necessárias intensas aproximações entre os próprios atores privados, permitindo seu crescimento comercial e político, a

consolidação de consequentes representações corporativas e institucionais que tornaram possível apreender e sustentar, de modo abrangente, um contínuo movimento de mudanças e inovações. Ou seja, foram construídos e disseminados múltiplos e variados canais de transmissão de informação, que permanecem alimentando, de forma dinâmica, esta extensa rede de interesses em torno de um produto de forte conteúdo de universalização.

Esta é uma rede na qual o poder fundamental está, em grande medida, na força de relações sociais e pessoais, que perpassam desde as esferas locais de um cultivo certificado até as preocupações de extrair dos melhores grãos sabores e aromas que dêem conta dos desejos do consumidor.

Perante isto, o potencial presente nesta rede é de um valor inestimável e, de algum modo, está contido nas diferentes estratégias dos vários agentes da cadeia. Particularizando, na trajetória das empresas de torrefação e moagem percebe-se, como tônica determinante, que suas experiências como exportadora do grão *commodity* – e, portanto, inseridas numa rede de relações de mercado internacional – garantem-lhes o domínio de conhecimento e de canais, que, sem dúvida, são os necessários alicerces no qual se baseiam em seu processo de crescimento e expansão.

É indispensável recuperar também a dimensão schumpeteriana de comando de um empresário inovador, fundamentada em elementos de gestão, expressos em elevado grau de determinação, domínio do processo e agudo poder decisório.

Neste sentido, as entrevistas e os resultados dos questionários trazem contribuições importantes para esta discussão, uma vez que, a partir daquelas categorias, é possível analisar a gama de arranjos no âmbito das experiências concretas das empresas, na

perspectiva de identificar estratégias e desafios colocados para o desempenho e a consolidação do esforço de internacionalização.

Uma das principais constatações é a de que a grande maioria das empresas encontra sua oportunidade de iniciação exportadora sob a rede de relações estabelecidas no processo de exportação do grão verde como *commodity*, e o qual já contem, em seu interior, os princípios da diferenciação pela qualidade. Para algumas, esta reestruturação representa uma verticalização em direção ao avanço qualitativo para um produto diferenciado (não *commodity*). Outras também têm seu início associado às grandes estruturas de compra internacional da *commodity*, porém diferem das anteriores, pois não provêm de uma trajetória exportadora, inserindo-se em atitudes "reactivas", a partir de oportunidades que surgem por procuras desta rede. Para outras, ainda, o ingresso nesta rede exige a construção de canais com atitudes de mercado bastante "pró-ativas".

O novo momento – políticas dirigidas - As discussões aqui colocadas desenvolvem-se no âmbito das oportunidades de um novo processo de inserção do Brasil na totalidade do mercado internacional, que se realiza sob uma dupla perspectiva: ambas ditadas por uma maior agregação de valor, guardando, porém, uma grande diferença quanto à complexidade e à gama de inter-relações que se fazem necessárias para a sua viabilização. É possível afirmar que o final dos anos 80 marca uma etapa de abertura comercial caracterizada por um esforço de exportar produtos com maior agregação de valor, porém ainda fortemente associada à procura de bens intermediários de complementaridade industrial.

Na sua versão mais recente, o modelo passa a explorar algumas possibilidades pontuais de inserção no mercado internacional a partir de uma nova relação de mercado

entre um produto final e o consumidor listado em diferentes atributos de qualidade e na transmissão desses valores a um mercado altamente segmentado.

O que caracteriza esta fase é uma relação comercial na qual os serviços de valorização do produto se sobrepõem à própria qualidade de excelência do bem transaccionado. Nesta construção o país de origem passa a ser um dos atributos de alto valor para a imagem do produto. Daí que no âmbito da política brasileira de exportação tenha sido estruturada uma linha de política que vem desenvolvendo altos investimentos em ações de construção da "Marca Brasil".

O esforço de construção desta marca perpassa todos os sectores que vêm explorando as oportunidades de redefinição do patamar exportador brasileiro. É possível perceber a disseminação destas iniciativas em todas as frentes sectoriais da gestão pública brasileira em uma forte articulação, não só intersectorial, mas também com as instâncias representativas do sector privado.

A produção de conhecimento e de material orientada para vincular a dimensão do "Made in Brazil" à multiplicidade de produtos e serviços com potencial exportador, em sua forma mais elaborada, tem recebido uma grande atenção e já se configura uma consolidada estratégia de política exportadora. O marco institucional insere-se nos propósitos de revisão da inserção do País no mercado internacional de dois importantes ministérios – de Relações Exteriores (MRE) e da Indústria e Comércio Exterior (MDIC) – e tem na criação da Agência de Promoção de Exportações (APEX) o instrumento de agilidade operacional para auxiliar nas ações concretas. A APEX³⁵ nasce de uma concepção moderna de política exportadora

³⁵ APEX foi criada por decreto presidencial, por iniciativa da CAMEX (Câmara de Comércio Exterior), em 1997 e se insere no âmbito do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), com o objectivo de apoiar a implementação da política de promoção comercial de exportações. (Ver APEX, 2003 e SEBRAE, 2002)

que está centrada no conceito ampliado de promoção comercial que se resume em uma frase: "Preparar a empresa para exportar, adequar o produto para a exportação e apoiar a presença da empresa no exterior." (APEX, 2003).

O modelo adotado, perseguindo a identificação de uma imagem nacional que destacasse e transmitisse a qualidade e a competência associadas a produtos brasileiros, desenvolveu ações unificadoras e convergentes que vêm sendo disponibilizadas como estratégias de mercado, principalmente como suporte mercadológico para as pequenas e médias empresas. A imagem do País foi habilmente construída a partir de uma gama de atributos favoráveis que pudessem contribuir para a atratividade do consumidor.

Esse processo procurou adequar a percepção de valores positivos que consumidores estrangeiros têm do Brasil, de tal forma que a marca fosse capaz de transmitir a ideia de qualidade ligada à capacidade criativa, à imensa diversidade cultural e de recursos naturais, apropriando-os na perspectiva da versatilidade e da excelência. Mas, sobretudo, procurou ressaltar a "alma brasileira" no desenvolvimento dos negócios no sentido de chegar a resultados que possam ser festejados por todas as partes envolvidas.³⁶

Esta ideia que associa o produto ao País tem um valor particular por expressar uma legitimidade político-institucional que tem na sua base uma forte articulação intersectorial pública e privada. Catalisa interesses que estimulam e favorecem a

³⁶ A essência do Brasil procurou extrair do significado do **futebol**: garra, determinação, consistência, vontade de vencer e sua qualidade criativa; **imensa diversidade**: recursos naturais, raças, produtos, biodiversidade potencializando o lado versátil de adequação do produto às diferentes necessidade internacionais; **padrão de excelência**: responsabilidade, qualidade, comprometimento com os negócios mantendo o princípio da vantagem para as partes envolvidas (ver APEX, 2003: 91).

unidade e convergência actuando como componente de alto valor na racionalidade e otimização dos trâmites político-administrativos de relações de comércio internacional.

Pode-se afirmar que diante da possibilidade de associarem seus produtos ao ambiente geral derivado da política de *marketing* do produto brasileiro, as empresas encontram um *upgrade* que sem dúvida representa um factor significativo de vantagem competitiva. Por seu lado, as políticas sectoriais e as estratégias empresariais apropriam-se da identidade da Marca Brasil e fazem dela uma base de reforço mútuo capaz de redefinir o patamar de visibilidade e valorização no mercado internacional.

O café foi um dos primeiros produtos a absorver as estratégias de construção de marca. A adopção, já em 1989, do selo ABIC de pureza inicia uma trajectória na qual se agregam outras qualificações que ganham destaque nacional e internacional. Em 1992, a marca Café do Cerrado inaugura os selos de origem que valorizam a região produtora específica – actualmente chegam a 14 as regiões identificadas pelo seus respectivos selos. Dentro do princípio de uma deliberada actuação de mercado e *marketing*, os selos e a marca ganham importância a ponto de se tornarem alvo de uma ampla política sectorial. O Programa "Cafés do Brasil" recebe o suporte financeiro com recursos do Funcafé. Esse programa concentra sua actuação na segmentação dos cafés em categorias diferenciadas de qualidade e preço sintetizadas em serviços de *marketing* da marca "Cafés do Brasil" como identidade de excelência no *front* internacional.

A política institucional de apoio aos mercados evidencia a natureza inovadora da política de exportação e representa uma especial cobertura para os segmentos que têm se valido desse guarda-chuva. No entanto, da perspectiva empresarial, ainda são poucos os segmentos e as empresas inscritos nesse movimento. Vários autores concordam que os resultados de instrumentos indutores de exportação dependem de um período de

assimilação pelas empresas, período este que pode se estender por aproximadamente cinco anos (Moreira e Santos, 2001).

O trabalho da APEX – que coordena, em conjunto com várias associações sectoriais, grande parte das ações desse movimento nos últimos quatro anos³⁷ – tem sido decisivo para incorporar novas empresas, diversificar mercados e inovar os mecanismos pelos os quais as transações podem ser otimizadas e sustentadas ao longo do tempo.

As modernas e inovadoras proposições da política de apoio e promoção às exportações, que se voltam para uma inserção ousada do País em termos de bens finais de alto valor específico, incluem desde a gama diferenciada de alimentos, dentre as quais os cafés especiais vêm se destacando, às passarelas da moda na linha de têxtil e confecções, calçados e jóias.

Esta política estruturada no âmbito do MDIC foi consolidada no Plano Plurianual 2000/03 (PPA) como uma das diretrizes que foi marco importante da gestão desse período o "Avança Brasil". Este programa abrigou uma série de actividades e instrumentos de política, orientados para ganhos de competitividade, entre os quais cabe destacar o "Brasil Classe Mundial".

Os trabalhos nesta área também foram inovadores ao estabelecer um formato de funcionamento que privilegiou uma forte aproximação entre os segmentos empresariais e os agentes promotores da política. Os denominados Fóruns de Competitividade aumentaram a

³⁷ Segundo Dorothea Werneck, em entrevista ao Sem Fronteiras, no início de 2002 eram 112 projetos em execução, envolvendo 22 sectores; desses, 17 sectores correspondem a 28% da lista exportadora brasileira incluindo alimentos, carne de frango, carne suína, cafés especiais, couro, maquinas e componentes de calçados, calçados, móveis, cosméticos, têxteis e confecções, gemas e jóias, flores, máquinas e equipamentos, mármore e granitos, revestimento cerâmico, artefactos de borracha e autopeças (www.centrocape.org.br/noticias/not_15101.htm). Acesso em: 24/10/03).

capacidade de diálogo entre o Sector Produtivo, Governo e Congresso Nacional numa interação que permitiu entendimentos e negociações que avançaram inter-empresarialmente no afinamento de interesses de toda a cadeia produtiva e possibilitaram definições consensuais de políticas industrial e de comércio exterior. Foi necessário combinar a noção de competitividade das empresas, fortemente assentada em custos e preços, a uma visão mais ampla e qualitativamente mais complexa, exigida para uma inserção internacional. Foi imprescindível ter como referência os gargalos e as oportunidades da cadeia para dar consistência à definição de metas instrumentais de produtividade, qualidade, inovação e *marketing* (Brasil, 2002).

A implementação desta política não transcorreu de forma homogênea para todos os segmentos. Seu ajuste e sua adequação dependeram das características de conformação da cadeia produtiva, do tipo de produto, do porte e da dispersão empresarial e, principalmente, das oportunidades e condições de adequação da cadeia aos condicionantes das relações internacionais.³⁸

No caso do café esta política encontra ressonância na cadeia de modo geral e uma sensibilidade particular das indústrias de café torrado e moído, que já apresentava algumas iniciativas empresariais de busca de espaços no mercado internacional com produtos de maior agregação de valor.

Nesse movimento alinham-se dois grupos de empresas em estágios diferenciados: empresas com tradição na exportação da *commodity*, e, portanto, com certo acúmulo de

³⁸ Para referenciar a política de exportação e fundamentar as negociações internacionais numa forte articulação entre ministérios (MIDIC, MCT e MRE), foram contratadas consultorias de especialistas vinculados às principais institutos de investigação e universidades do País (Unicamp, USP, UFRJ, Fiocruz, Unisinos, Unesp, UFU) para o desenvolvimento de estudos de vinte das principais cadeias produtivas do País. Esses estudos, concluídos em 2002, vêm tendo desdobramentos muito articulados a definição de estratégias de inovação tecnológica voltadas para avanço da competitividade internacional desses sectores, dentre os quais a cadeia de café.

conhecimento e uma rede de relações expressivas com o mercado internacional, e empresas com percepção de que o aprendizado em comércio internacional pode fazer a diferença em seu processo de crescimento empresarial.

É voltado a esse segundo grupo que – no âmbito da Política de Promoção das exportações envolvendo mais diretamente o MDIC e o Sistema APEX/SEBRAE e as organizações empresariais –, foi estruturado o Programa Sectorial Integrado (PSI) direcionado a alterar qualitativamente a pauta exportadora de algumas cadeias produtivas com produto de maior valor agregado.

O PSI do café industrializado - Esse programa foi formalizado entre a APEX e o Sindicato das Indústrias de Café de São Paulo (Sindicafé) representando as indústrias de torrefação brasileira. Estabelecido em sua primeira fase para o período 2002-2004, o PSI do café torrado e moído teve um orçamento de R\$ 11,5 milhões em contrapartes equitativas entre governo e sector privado. O objectivo do PSI é elevar as exportações desse segmento para US\$ 29 milhões até 2004 e alcançar até 2006 o patamar de US\$ 100 milhões.³⁹

Trata-se de projeto cujo objectivo é o de apoiar a indústria com o fim de aproveitar o potencial do segmento e as oportunidades presentes nas tendências do mercado. Parte das premissas de que:

- a) o potencial exportador brasileiro de cafés industrializados está subaproveitado, considerando que o País conta como uma incontestável vantagem comparativa em relação aos concorrentes internacionais;

³⁹ Os valores de exportação em 2001 para o sector foram os seguintes:

Café Torrado, não descafeinado = US\$ 4.485.325,00

Café Torrado, descafeinado = US\$ 290.350,00

- b) é oportuno construir, junto aos consumidores internacionais, a percepção da qualidade do Café brasileiro, superando uma posição desfavorável perante outros países;
- c) há interesses comuns favoráveis à unidade empresarial e aos propósitos da política brasileira de agregação de valor às exportações que vão ao encontro de um objetivo maior de se investir na adequação do café brasileiro ao gosto do consumidor final.⁴⁰

Aberta a todas as empresas do País, o PSI conta na sua primeira fase com 22 empresas – 20 pequenas, 1 média e 1 grande – e tem previsão de incorporar outras 38 empresas como meta do período.

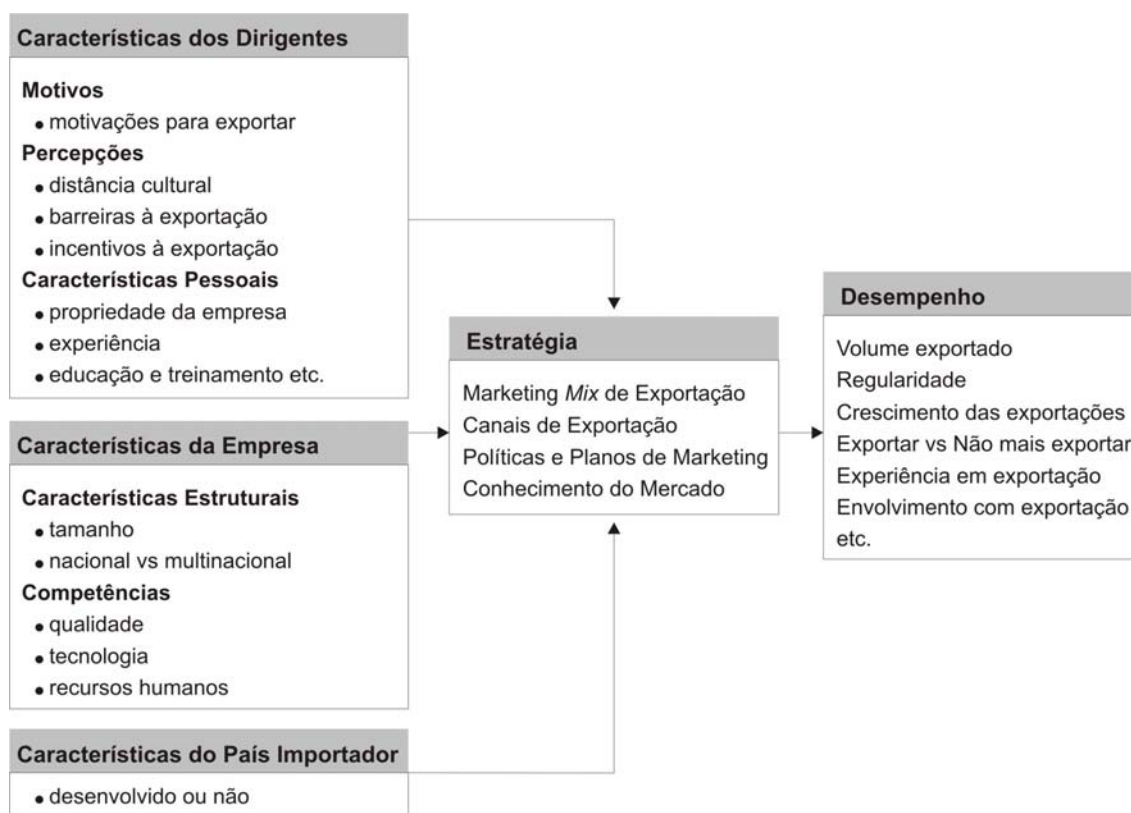
O Programa compreende o desenvolvimento de ações em quatro frentes: a) dar continuidade à sistematização de dados e informações associada a um processo de articulação e sensibilização, junto ao sector produtivo, criando um ambiente de intercâmbio sobre estratégias para uma inserção deliberada do café torrado e moído na alteração qualitativa da lista exportadora e promover debates que permitam a avaliação e o dimensionamento dos desafios privados e governamentais; b) concentrar algumas ações voltadas ao detalhamento dos planos técnicos para a ofensiva externa e à unificação de uma base de comunicação interna e de difusão do PSI; c) intensificar as ações de divulgação e *marketing* dos cafés brasileiros no mercado internacional; d) fortalecer as ações mercadológicas para efectivar a promoção comercial – que absorvem aproximadamente 70% das verbas do convênio.

⁴⁰ Em anexo está o detalhamento das acções que integram o Programa, resumido na NR 63/2002.

A decisão empresarial - O suporte institucional é uma base comum à qual as empresas acrescentam estratégias definidas por condições particulares à sua estrutura organizacional e produtiva. Assim, nas experiências individuais pode-se perceber diferenças e semelhanças quanto às motivações para exportar, características da empresa e do empresário, que se expressam nos mais diversos processos para estabelecer vínculos com o mercado internacional.

O modelo simplificado de desempenho exportador, utilizado por Rocha e Christensen (2002: 87), oferece referências importantes no plano micro-empresarial (Figura 1). Nele se relacionam componentes objetivos e subjetivos que traduzem a complexidade de uma tentativa de compreensão e explicação da integração da empresa no processo exportador.

FIGURA 1 - MODELO SIMPLIFICADO DE DESEMPENHO EXPORTADOR



Fonte: Extraído de Rocha e Christensen (2002: 87)

Por mais que se avance e se aprofunde esta discussão sobre as motivações para exportar, o grau de dificuldade de uma análise dessa ordem pode ser avaliado ao ter que explicar-se a razão pela qual, por exemplo, entre as 100 maiores empresas brasileiras do sector até agora apenas 22 fizeram tal opção.

Historicamente a decisão e o sucesso exportador encontram-se associados a algumas características universais como tamanho da empresa e qualidade, o nível de standardização e competitividade do produto. Há crescentes evidências de que a percepção de barreiras à exportação varia com o tempo, a indústria e o mercado-alvo das exportações. Contudo relativamente ao tamanho, há evidências contraditórias, principalmente no caso de produtos diferenciados para os quais a condição de escala é prescindível.

É facto que a decisão de exportar se alicerça no preenchimento de condições objetivas ditadas por parâmetros universais de mercado que, de certo modo, a maioria das empresas já alcançou ou pode vir a alcançar, principalmente quando se considera um ambiente de estímulo com canais abertos que facilitam a homogeneização das condições efectivas para o início do processo exportador.⁴¹

Contudo, há um divisor específico que separa as empresas que nas mesmas condições, ou até em patamares menos completos, se arriscam em atitudes inovadoras a ingressarem nos desafios do mercado externo. Esta *performance* encontra nas

⁴¹ Uma explicação – específica da situação brasileira – seria que as empresas brasileiras entrevistadas em estudos mais antigos, motivadas com maior frequência por motivos reactivos, haviam começado a exportar tipicamente no final dos anos 60 e inícios dos 70, com o *boom* exportador vivido pelo País e a generosa alocação de incentivos governamentais a estimular as exportações. Entrantes tardios, no entanto, entrevistados em estudos posteriores, teriam menos acesso a recursos governamentais, menos oportunidades e, provavelmente, tiveram que enfrentar mais dificuldades para iniciar as exportações. Provavelmente seus motivos para exportar eram, já de início, mais proactivos, ou não teriam ingressado na actividade, em um ambiente muito menos favorável (Rocha, 2002).

características dos dirigentes sua importante explicação. De modo geral, em termos de empresa, na força motriz da internacionalização está o papel desempenhado por indivíduos-chave que actuam na liderança das organizações e que se destacam por um perfil de ousadia e inovação empresarial.

No momento particular da construção do espaço exportador do café torrado e moído a existência de um empresário com esse perfil vai tipificar um grupo de vanguarda que já está presente nas lideranças de representação empresarial atendendo ao chamamento governamental de agregação de valor às exportações, bem como desempenhando um papel activo no desenho das políticas e na estruturação das condições exportadoras, integrando e participando de forma particularmente activa das ações desse movimento.

Na concepção da política de promoção das exportações estava implícita a necessidade de organizar, num grupo específico, lideranças empresariais dispostas a um esforço adicional e sistemático que faça parte da natureza de um trabalho que se assuma como uma defesa de interesse mais amplos e colectivos.

Reconhecidamente esta não é uma tarefa simples. No caso do PSI esta construção contou com uma forte articulação que uniu várias forças inter e intraministeriais às estruturas de representação empresarial no qual se criaram as condições que comprometeram um primeiro grupo de empresas com actividades de interesse, de valorização da marca Brasil com os interesses individuais de cada empresa.

Esta experiência consistiu na expressão e no reforço de um movimento mais amplo no qual muitas empresas avançam com esforços e iniciativas individuais. O que elas têm em comum é a ousadia comercial independente do seu porte e das condições acumuladas e que se expressam em suas estratégias. Sobretudo, estão unidas pelo consenso

de que estão perante uma dimensão da esfera comercial com zonas de conhecimento incipientes e nebulosas que vão requerer um elevado grau de dedicação público/privada para a sua superação. Defrontam-se simultaneamente com a necessidade de deslindar um complexo conjunto de normas e regulações de ordem fisco-sanitário que regulam as transacções internacionais e com a necessidade de contar com nexos e relações como suporte para as várias estratégias de inserção no mercado externo.

CAPÍTULO 4

PERFIL DAS INDÚSTRIAS DE TORREFAÇÃO E MOAGEM NO MOVIMENTO EXPORTADOR

Até aqui as discussões foram encaminhadas no sentido de mostrar que, no quadro de reestruturação competitiva, a mudança do perfil exportador do segmento coloca-se como um objectivo de política e programas de governo estreitamente articulado com os interesses dos agentes privados, aqueles que, em verdade, vão efectivar esta trajectória.

Como processo em construção, cada experiência empresarial tem na sua evolução novos elementos que contribuem para o entendimento desta problemática. Isolado de suas particularidades e interpretado por uma tónica teórica adequada, o conjunto destas experiências conforma um conhecimento que fundamenta o desenvolvimento das questões centrais desta tese. Nesse sentido a investigação direta junto às empresas forneceu o corpo empírico com o nível de desagregação e detalhe desejados.

Este capítulo, na sua primeira parte, apresenta os procedimentos metodológicos detalhados nas seis fases que descrevem as várias dimensões da investigação de campo. Segue uma análise dos resultados dos inquéritos que se encontram organizados em duas subdivisões. A primeira, pautada numa contagem simples, obtida da tabulação básica, consiste numa descrição das características mais gerais do total das empresas que responderam ao formulário de investigação. A segunda particulariza as empresas qualificadas como integrantes do movimento exportador as quais responderam à segunda parte do formulário, que compreende perguntas específicas sobre a problemática de exportação.

4.1 Procedimentos Técnico-Methodológicos

A elaboração do instrumento do inquérito e construção da base de dados compreende seis fases, a seguir descritas:

Fase 1: Elaboração do instrumento de inquérito - A definição do conjunto de questões do formulário teve como premissa que o desempenho concreto das empresas contém elementos de grande valor para aprofundar a compreensão da complexidade de algumas de suas estratégias de mercado. E também que era possível construir a partir da diversidade dos elementos levantados um quadro de referência básico sobre aspectos que estão na essência dos problemas que envolvem a difícil percurso exportador de um produto não *commodity*.

A estruturação do formulário compreende duas partes: a primeira investiga as estratégias no mercado doméstico do universo das empresas que integram a investigação; e a segunda concentra e aprofunda a investigação para a parcela das empresas que integram o movimento exportador enfatizando as questões sobre as suas estratégias para ingressar e se sustentar no mercado externo.

O primeiro bloco sobre o mercado doméstico foi respondido por todas as empresas. Aborda itens referentes à caracterização geral, à dimensão da produção e mercado e à dimensão das relações interempresariais nas estratégias de expansão de mercado.

O segundo bloco, respondido apenas pelas empresas do movimento exportador, inclui seu grau de inserção no Projeto exportador em termos de mercado e tipo de produto; as motivações para sua inserção no mercado internacional; um conjunto de itens reunidos como dimensão da produção e que aborda as características tecno-produtivas do

café torrado e moído a ser exportado, bem como, e principalmente, as exigências e necessidade de adequação a que a empresa está submetida e as maiores dificuldades e os principais bloqueios enfrentados nesse processo. Particulariza a incorporação de serviços como marca, *design*, promoção, acesso aos serviços de informação e conhecimento do mercado internacional e a importância de relações interempresariais nas estratégias de mercado externo.

Fase 2: Processo de seleção das empresas entrevistadas - O universo do sector no Brasil é de aproximadamente 1.104 estabelecimentos, segundo a RAIS, número próximo às 1.100 empresas estimado pela ABIC. Desse universo, 485 indústrias são filiadas à ABIC, reconhecidas como a expressão formal e institucionalizada do segmento pois são as que investiram na melhor estruturação produtiva para se adequarem aos padrões de qualidade ABIC. Dadas a abrangência do cadastro ABIC e a representatividade destas empresas na estrutura produtiva, optou-se por trabalhar com base nesta fonte, tomando como universo da investigação o subconjunto das 100 maiores empresas, em termos de volume produzido.

Para os objetivos da investigação, a representatividade desse conjunto mostrou-se bastante significativa, considerando que não só estão presentes empresas de diversas dimensões e de várias regiões do País, como também é nesse grupo que se encontram as empresas que já fazem parte ou têm condições de ingressar no movimento exportador, e, mais ainda, incluem-se todas as empresas que já mostram uma trajetória exportadora no âmbito do Programa Sectorial Integrado (PSI).

Fase 3 - Envio, retorno, validação e crítica do preenchimento - O formulário foi submetido a algumas discussões prévias com lideranças empresariais, investigadores da área, bem como testado em quatro empresas de diferentes dimensões.

O envio do formulário foi acompanhado por duas correspondências. Uma carta de apresentação assinada pelo diretor-presidente da ABIC com referências da experiência profissional da investigadora na articulação público-privada do programa de promoção de exportações, ressaltando a importância do estudo e solicitando a atenção das empresas quanto à disponibilização das informações solicitadas. Uma segunda correspondência esteve orientada no sentido de explicitar os objetivos e os procedimentos para o seu preenchimento (cartas em anexo).

Os formulários e as correspondências foram encaminhados via postal. As primeiras respostas chegaram num prazo de aproximadamente uma semana. Decorridos 20 dias, iniciou-se um processo de estímulo às respostas por contactos telefônicos, valendo-se da alternativa de devolução por e-mail. Ainda que esse esforço fosse renovado permanentemente, em alguns casos a forma mais eficiente encontrada foi a de convencer a empresa a um preenchimento por telefone. E esse procedimento mostrou-se particularmente enriquecedor uma vez que, além do preenchimento, foi possível contar com uma gama muito maior de detalhe derivado da interação que foi sendo estabelecida e do interesse despertado.

Cabe ressaltar que esta oportunidade contribuiu significativamente para ampliar as margens de conhecimento e interpretação, ao actuar como componente que se somou à investigação qualitativa (realizada junto a empresas do PSI em viagens de campo a duas das principais regiões produtoras e que subsidiaram a elaboração do formulário) fornecendo elementos importantes para a validação de várias questões.

Após o recebimento dos formulários foi realizada uma validação manual da qualidade do preenchimento. Foram aproveitadas as respostas de todos os 54 formulários devolvidos. Em alguns poucos casos, em função do preenchimento incompleto

não foram consideradas as respostas do bloco 2, principalmente quando a empresa interrompeu a resposta a perguntas mais complexas deixando evidente a pouca experiência no movimento exportador.

Em algumas questões voltadas a quantificações mais precisas, ficou destacada a ausência de parâmetro definidor da relação, a exemplo da distribuição dos investimentos entre as variáveis consideradas. Nesse caso o maior peso de investimentos na esfera de serviços e gestão em detrimento da produção podia estar associado ao fato de a empresa já ter, num momento prévio, suprido as necessidades na esfera produtiva. Alguns critérios de coerência também puderam ser obtidos com base em informações sectoriais que permitiram classificar as empresas pela sua capacidade de produção.

Fase 4 - Construção da base de dados - A base de dados foi construída a partir dos dados coligidos nos formulários aplicados e disponibilizada no padrão da ferramenta Access. Para a geração das informações descritas no plano tabular, foram realizadas não apenas consultas no ambiente Access, mas também a partir da ferramenta SPSS.

Fase 5 - Recuperação de informações básicas sobre os dados coligidos - Foram extraídas algumas informações com o objetivo de orientar quanto à questão do potencial de uso de cada uma das questões e de seus respectivos subitens. Alguns quesitos estavam directamente associados às hipóteses do estudo e foram inicialmente tabulados como variáveis-chave. Entre as principais podem ser consideradas: fazer parte ou não do PSI; contar entre suas actividades com o comércio de café em grãos no mercado externo; maior abrangência de mercado interno como expressão de domínio de estratégia de expansão; presença de mecanismos de coordenação interempresarial; grau de consciência e iniciação na importância dos serviços como factor de agregação de valor; produção de cafés de qualidade e superior como factor fundamental de diferenciação para o mercado

externo; habilidade de superação dos bloqueios da produção como factor inibidor das condições para exportar.

Fase 6 - Refinamento do Plano Tabular para a geração das informações -

O plano tabular estabeleceu os critérios para estruturação do banco de dados e definiu os cruzamentos mais significativos, tais como:

- a) contagem simples de todas as ocorrências;
- b) cruzamento tendo como referência as variáveis-chave;
- c) cruzamento das informações com a condição de dimensão das empresas;
- d) cruzamento das informações com a condição de inclusão ou não no movimento exportador e sua participação no PSI e
- e) vários outros cruzamentos específicos no que se refere às condições exportadoras.

A exploração desses cruzamentos permitiu definir e seleccionar o conjunto de tabelas que fundamentam o desenvolvimento da análise deste e do próximo capítulo.

Fase 7 - Validação da dimensão da Amostra - O plano amostral adotado para a validação do tamanho da amostra de empresas do ramo exportador baseou-se no método de Amostragem das Proporções, uma vez que o objectivo da investigação é estimar a percentagem de empresas com condições adequadas para a oferta de produtos no comércio

internacional. O primeiro elemento para o dimensionamento da amostra foi o cálculo da variância do estimador utilizado. Neste caso, para população finita, a variância é dada por:

$$V(\hat{p}) = \left(\frac{P \cdot Q}{n} \right) \cdot \left(\frac{N-n}{N-1} \right) \quad (1)$$

onde:

\hat{p} = estimador da proporção média de casos favoráveis

P = proporção de casos favoráveis na população

Q = 1 - P

n = número de empresas na amostra

N = número de empresas na população

Tomando-se a semi-amplitude do intervalo de confiança, tem-se:

$$E_{\%} = \left[K \cdot \sqrt{V(\hat{p})} \right] \quad (2)$$

onde:

$E_{\%}$ = erro amostral relativo permissível

k = valor da tabela correspondente à área sob a curva normal padronizada, para um determinado nível de confiança (1 - α)

Substituindo (1) em (2), tem-se:

$$E_{\%} = \left[K \cdot \sqrt{\frac{P(1-P)}{n}} \cdot \sqrt{\frac{N-n}{N-1}} \right] \cdot 100 \quad (3)$$

Considerando uma população de $N = 100$ empresas para as quais foram enviados os questionários, obteve-se um retorno de $n = 54$. Como não se conhece a proporção das variáveis de interesse na população, deve-se utilizar a proporção obtida na amostra como estimador da verdadeira proporção na população. Com base na expressão (3), e considerando um nível de confiança de 95%, calculou-se o erro de amostragem máximo para algumas das principais variáveis da investigação, a saber:

1. Proporção de empresas médias, pequenas e muito pequenas:

$$e = 4,76\%$$

$$\text{Proporção na população: } P = \hat{p} \pm e = 92,6 \pm 4,76$$

2. Proporção de empresas que tem comércio de grão no mercado externo

$$e = 8,93\%$$

$$\text{Proporção na população: } P = \hat{p} \pm e = 40,74 \pm 8,93$$

3. Proporção de empresas do movimento exportador

$$e = 8,99\%$$

$$\text{Proporção na população: } P = \hat{p} \pm e = 57,41 \pm 8,99$$

4. Proporção de empresas com contratações de profissionais especializados na actividade exportadora

$$e = 8,86\%$$

$$\text{Proporção na população: } P = \hat{p} \pm e = 61,11 \pm 8,86$$

5. Proporção de empresas com facturação anual acima de R\$ 6.000.000,00.

$$e = 8,14\%$$

$$\text{Proporção na população: } P = \hat{p} \pm e = 27,78 \pm 8,14.$$

4.2 Perfil Genérico das Empresas de Torrefação e Moagem

O desenvolvimento deste item está listado nas respostas obtidas de 54 empresas que atenderam aos quesitos de preenchimento do formulário de investigação. Os subitens 4.2.1. e 4.2.2 descrevem os resultados das variáveis a partir de uma tabulação simples. Cabe observar que se optou por incluir na estrutura do texto apenas algumas das tabelas mais significativas para a análise, encontrando-se em anexo o conjunto das demais.

4.2.1 Visão de Conjunto

4.2.1.1 Caracterização e Histórico

As 54 empresas que responderam ao formulário formatam um perfil condizente com a estrutura industrial do sector, analisada a partir dos dados secundários. Na classificação utilizada, a maioria das empresas está na condição de médias, pequenas ou muito pequenas, e apenas quatro se situam na posição de grande. Apresentam concentração espacial que também reflete a distribuição da produção cafeeira com forte presença em São Paulo, seguida de Minas Gerais, Paraná e Rio de Janeiro (Tabelas 4.1 e A.4.1).

TABELA 4.1 - NÚMERO E DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DAS EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO ENTREVISTADAS, SEGUNDO TAMANHO DAS EMPRESAS - BRASIL - 2003

TAMANHO DA EMPRESA ⁽¹⁾	TOTAL DE EMPRESAS ENTREVISTADAS	
	Abs.	%
Grande	4	7,4
Média	12	22,2
Pequena	14	25,9
Muito Pequena	24	44,5
TOTAL	54	100,0

Fonte: Investigação de campo, 2003

(1) Para a classificação de tamanho das empresas, utilizou-se como referência a participação no total da produção de café torrado e moído do País. Assim, foram consideradas: Grandes, empresas com participação superior a 1%; Médias, com participação $\geq 0,309\% < 1\%$; Pequenas, com participação $\geq 0,131\% < 0,309\%$; Muito Pequenas, com participação $> 0\% < 0,131\%$. Tais parâmetros foram definidos a partir da análise do conjunto de dados constantes do banco de dados da ABIC, relacionados às 100 maiores empresas nacionais de torrefação e moagem de café.

Entre as 36 empresas que informaram sobre a facturação anual, o maior número, 15, encontra-se concentrado nas faixas mais altas, com facturação anual superior a R\$ 6,0 milhões. Um segundo grupo, 11, registra facturação entre R\$ 3,0 e R\$ 6 milhões e 11 delas apresentam facturação entre R\$ 1 a 3 milhões. Cabe observar que duas das maiores empresas entrevistadas possuem facturação superior a R\$ 60 milhões ano, guardando uma grande distância em relação às demais (Tabela 4.2).

TABELA 4.2 - TOTAL DE EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO ENTREVISTADAS, SEGUNDO FAIXAS DE FACTURAÇÃO ANUAL - BRASIL - 2003

FAIXA DE FACTURAÇÃO (R\$)	TOTAL DE EMPRESAS ENTREVISTADAS
De 1 milhão a 3 milhões	11
Acima de 3 milhões a 6 milhões	11
Acima de 6 milhões	15
Sem declaração	17
TOTAL	54

Fonte: Investigação de campo, 2003

A grande maioria das empresas entrevistadas, 43, tem estrutura jurídica familiar limitada: 8 operam na categoria de sociedade anónima e 3 são cooperativas

(Tabela A.4.2). Um grupo significativo, próximo a 60%, é constituído por empresas de forte tradição na actividade cafeeira, distinguindo-se entre as principais torrefadoras do País. A maioria está no mercado há mais de 20 anos, sendo comum empresas de 40 a 50 anos em actividade (Tabela A.4.3).

O processo industrial, que abrange a torrefação, moagem e empacotamento, pode ser considerado relativamente simples ainda que dentro de padrão automatizado. As indústrias operam em dimensão e escala que requerem um número significativo de empregados. Um grupo de 21 empresas situa-se na faixa de 20 a 50 empregados e 19 delas registram mais de 50. Nesse grupo, destacam-se algumas empresas com mais de 400 empregados. É de observar que, em geral, esta é uma dimensão subestimada tendo em conta que as actividades de distribuição e comercialização são serviços à parte da estrutura industrial e administrativa das empresas.

Quase sempre as empresas actuam noutras actividades ligadas ao café, além da torrefação e moagem. É um traço comum a mais de 70% das empresas, com destaque para 22 que operam no comércio de exportação de café em grãos (Tabelas 4.3 e Tabela A.4.4).

TABELA 4.3 - NÚMERO DE EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO ENTREVISTADAS, TOTAL E DO MOVIMENTO EXPORTADOR, SEGUNDO ACTIVIDADES LIGADAS AO CAFÉ - BRASIL - 2003

ACTIVIDADE LIGADA AO CAFÉ	TOTAL	MOVIMENTO EXPORTADOR
Produção agrícola	11	9
Beneficiamento	21	15
Torrado e moído	54	31
Solúvel	6	4
Comércio de grãos no mercado interno	27	18
Comércio de grãos no mercado externo	22	16

Fonte: Investigação de campo, 2003

Também é comum que elas produzam, ao lado do café tradicional, café de qualidade superior. Em menor número, mas alinhada a uma tendência à diferenciação, 24 empresas já produzem o café *gourmet* (Tabela 4.4 e Tabela A.4.5).

TABELA 4.4 - QUANTIDADE PRODUZIDA DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO DE QUALIDADE POR TIPO, SEGUNDO EMPRESAS ENTREVISTADA - BRASIL – 2003

EMPRESA ENTREVISTADA	QUALIDADE SUPERIOR		<i>GOURMET</i> ⁽¹⁾	
	Até 50%	Mais de 50%	Sim	Não
Total	37	4	24	30
Do movimento exportador	26	3	20	11

Fonte: Investigação de campo, 2003

(1) Produto de qualidade diferenciada associada ao resultado de utilização de grãos de maior tamanho, maior uniformidade de cor, menor quantidade de defeitos e melhor qualidade de bebida que produz.

O conjunto das mais de 1.000 indústrias de café torrado e moído no Brasil historicamente orientou-se por uma distribuição espacial bastante pulverizada e identificada com uma tradição de consumo regionalizado. Embora o conjunto das empresas entrevistadas acompanhem esse padrão conservando o forte de seu mercado em regiões mais próximas e no seio de suas actividades, já é possível observar uma tendência de maior abrangência espacial de mercado que alcança regiões mais distante, inclusive outras unidades da Federação. Neste sentido, muitas das empresas têm demonstrado poder para ganhar segmentos de mercados mais competitivos dos grandes centros, como as capitais de estados, bem como de atingir os canais de comercialização mais exigentes e dominantes, como é o caso das grandes redes de supermercados e redes de menor dimensão, porém mais seletivas. Os dados (Tabela 4.5 e Tabela A.4.6) demonstram que praticamente todas as empresas estão a realizar tal percurso.

TABELA 4.5 - NÚMERO DE EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO ENTREVISTADAS, SEGUNDO A ABRANGÊNCIA DAS VENDAS NO MERCADO DOMÉSTICO - BRASIL – 2003

MERCADO DOMÉSTICO	EMPRESAS	
	Abs.	% Em Relação ao Total de Empresas da Investigação
Capital de outros estados	26	48,1
Interior de outros estados	41	75,9
Capital do próprio Estado	38	70,4
Interior do Próprio Estado	49	90,7

Fonte: Investigação de campo, 2003

4.2.1.2 Estratégias no mercado doméstico

Nesse esforço de conquista de novos mercados e consumidores, as empresas normalmente trabalham com mais de uma estratégia, sendo bastante expressivo o número das que se utilizam da compra de novas marcas, estratégia utilizada pelas multinacionais na conquista do mercado nacional durante a década de 1990. É comum que as empresas trabalhem com mais de duas ou três marcas. No conjunto das empresas entrevistadas, apenas duas se restringem a trabalhar com uma única marca e um número expressivo, 19, trabalha com mais de três marcas, havendo entre elas as que chegam a ter mais de cinco marcas no mercado (Tabela 4.6).

TABELA 4.6 - NÚMERO E DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DAS EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO ENTREVISTADAS, SEGUNDO NÚMERO DE MARCAS - BRASIL – 2003

NÚMERO DE MARCAS	TOTAL DE EMPRESAS ENTREVISTADAS	
	Abs.	%
Até 2 marcas	19	35,2
3 marcas	16	29,6
Mais de 3 marcas	19	35,2
TOTAL	54	100,0

Fonte: Investigação de campo, 2003

Em paralelo à construção de marcas próprias para a concorrência comercial, a entrada em novas regiões/mercados tende a ser realizada com a compra de marcas locais.

Para a conquista e sustentação de novos mercados, em geral, é acionado um intenso sistema de *marketing* e divulgação. Por outro lado, ainda é muito utilizado o canal de distribuição via representantes de venda como forma de alcançar a multiplicidade da rede de distribuição de pequenas mercearias, bares, cafés, restaurantes da rede de pequeno retalho. É importante ressaltar a importância crescente da sistemática de coordenação com as grandes redes de supermercados e grossistas (Tabela 4.7 e Tabelas A.4.7 e A.4.8).

TABELA 4.7 - NÚMERO DE EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO ENTREVISTADAS, SEGUNDO ESTRATÉGIAS ADOPTADAS NO MERCADO DOMÉSTICO - BRASIL - 2003

ESTRATÉGIA NO MERCADO DOMÉSTICO	EMPRESAS	
	Abs.	% Em Relação ao Total de Empresas da Investigação
Implantação de novas indústrias de torrefação	4	7,4
Compra de novas marcas	20	37,0
Inserção nas redes de comércio de novos mercados	48	88,9
Atendimento a procuras de grandes redes de supermercados	29	53,7
Atendimento a procuras de representantes de comércio grossista	30	55,6
Outras ⁽¹⁾	8	14,8

Fonte: Investigação de campo, 2003

(1) Mercado de especiais, microretalho, pontos de venda, qualificação de vendas, segmentação a consumidor diferenciado, visitas a redes de retalho.

4.2.1.3 Dimensão da Produção e Mercado Doméstico

A qualidade da matéria-prima é assegurada no próprio mercado geral, não sendo comum a formalização de compras coordenadas. Desse modo, mais de 90% das empresas adquirem o grão cru no mercado geral de café verde, mas estabelecem certa relação de confiança e fidelidade, ao manter fornecedores que sustentam a qualidade e regularidade da oferta. Até porque, mais de 60% das empresas têm uma garantia de oferta do produto no mercado geral (Tabela 4.8).

TABELA 4.8 - NÚMERO DE EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO ENTREVISTADAS, SEGUNDO FACTORES DE DIFERENCIAÇÃO INCORPORADOS AO PROCESSO PRODUTIVO - BRASIL - 2003

FACTOR DE DIFERENCIAÇÃO DO PRODUTO	EMPRESAS	
	Abs.	% Em Relação ao Total de Empresas da Investigação
Adquire a matéria-prima no mercado geral de café verde	46	85,2
Mantém fornecedores que sustentam a qualidade e a regularidade da oferta de matéria-prima	34	63,0
Para compor o seu <i>blend</i> , a safra do grão tem importância relevante	25	46,3
A origem (regional) da matéria-prima (café verde) é um componente essencial da qualidade do seu produto	46	85,2
A empresa exige certificação formal de qualidade de origem do grão	34	63,0

Fonte: Investigação de campo, 2003

A origem regional do grão é considerada um componente essencial do seu produto para mais de 90% das empresas. Contudo, a certificação formal de origem do grão ainda é relativamente pouco disseminada. Esse procedimento já foi incorporado por 34 empresas, da amostra investigada. Também não é comum a filiação a associações de cafés de qualidade especial. Apenas 9 empresas informaram estar associadas a entidades representativas como o CACCER e a BSCA.

Independente de uma maior disseminação das exigências de certificação já há um nítido reconhecimento da qualidade do grão associada a determinadas regiões que estão localizadas em áreas onde é mais forte o movimento da produção de qualidade. As áreas do Sul de Minas Gerais e de Mogiana e Pinhal no Estado de São Paulo, duas das mais marcantes da produção cafeeira, ao lado do Cerrado Mineiro, vêm ganhando expressão no fornecimento de matéria-prima de qualidade. Estas são as áreas indicadas como preferenciais, inclusive por empresas localizadas noutras regiões também cafeeiras (Tabela 4.9).

TABELA 4.9 - NÚMERO DE EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO ENTREVISTADAS, SEGUNDO A ORIGEM DE AQUISIÇÃO DA MATÉRIA-PRIMA - BRASIL - 2003

ORIGEM DA MATÉRIA-PRIMA	EMPRESAS	
	Abs.	% Em Relação ao Total de Empresas da Investigação
Sul de Minas Gerais (MG)	37	68,5
Mogiana/Pinhal (SP)	35	64,8
Cerrado Mineiro (MG)	20	37,0
Sul do Espírito Santo (ES)	16	29,6
Norte do Paraná (PR)	14	25,9
Araraquarense (SP)	10	18,5
Zona da Mata (MG)	8	14,8
Sul e Oeste da Bahia (BA)	8	14,8
Outras origens ⁽¹⁾	7	13,0

Fonte: Investigação de campo, 2003

(1) Municípios: Garça, São Manuel, Marília, Piraju; Norte do Espírito Santo e Rondônia.

No que se refere à tendência de actualização tecnológica, cabe observar que, enquanto é generalizado o esforço de actualização na esfera da torrefação e moagem, há um certo defasamento em relação à actualização tecnológica nas áreas de empacotamento e conservação da qualidade do produto industrializado (Tabela 4.10).

TABELA 4.10 - NÚMERO DE EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO ENTREVISTADAS, SEGUNDO TIPOS DE ACTUALIZAÇÃO TECNOLÓGICA - BRASIL - 2003

ACTUALIZAÇÃO TECNOLÓGICA E ADMINISTRATIVA	EMPRESAS	
	Abs;	% Em Relação ao Total de Empresas da Investigação
Automação da produção industrial	52	96,3
Empacotamento e conservação	43	79,6
Criação de departamentos, sectores ou diretorias especializadas	30	55,6
Contratação de profissionais especializados	33	61,1
Ampliação dos sectores de <i>marketing</i> , publicidade, <i>design</i> , outros	45	83,3
Adopção de novas técnicas de gestão (<i>just-in-time</i> , CEP e CAD) ⁽¹⁾	4	7,4

Fonte: Investigação de campo, 2003

(1) CEP - Controle Estatístico de Processo.

CAD - Computer Aided Design (projecto auxiliado por computador).

Tendo por referência os itens que caracterizam a modernização da estrutura administrativa e de gestão da empresa, verifica-se que ao menos metade delas investe em

mais de dois dos quatro itens selecionados. De modo geral, o item que vem recebendo maior atenção é a ampliação de sectores voltados ao *marketing* e à promoção comercial.

A investigação evidencia uma forte unanimidade no reconhecimento de que a abertura de mercado e a entrada das multinacionais no mercado doméstico foram determinantes para impulsionar uma reestruturação qualitativa das empresas.

A investigação evidencia, igualmente, um explícito esforço de investimentos e uma distribuição relativamente homogénea entre os vários itens considerados – tecnologia de produção, embalagem/empacotamento, *design*/marketing/promoção e administração/gestão. Entretanto, com as entrevistas qualitativas foi possível apurar duas fases distintas correlacionadas com o impacto da reestruturação do sector. Na primeira, os investimentos foram dirigidos prioritariamente para a área de tecnologia de processo, como fase inicial do plano de valorização da qualidade do café consumido no País. Para isso contribuíram decisivamente a entrada das multinacionais e as pressões das importações de cafés de qualidade superior, que começavam a ganhar espaço na realidade de consumo nacional. Na seqüência, e com maior clareza da necessidade de construção de uma nova imagem da qualidade do café para o consumidor brasileiro, cresceram substancialmente os investimentos em serviços, configurando novas e abrangentes estratégias de comércio e mercado.

Também se pode considerar como parte expressiva desta reestruturação a posição e percepção empresarial, que captou a necessidade de obtenção e de acompanhamento sistemático da dinâmica e das inovações em termos de processo, produto e mercado do sector no País e no mundo. Os dados apontam alta frequência de acompanhamento em todos os itens da questão (Tabela 4.11 e Tabelas A.4.9 e A.4.10). É interessante observar que, independente de pertencerem ou não ao movimento

exportador, é generalizado entre as empresas investigadas o interesse em monitorizar toda e qualquer inovação tecnológica do sector, bem como acompanhar as ações estratégicas de seus concorrentes.

TABELA 4.11 - EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO ENTREVISTADAS, TOTAL E DO MOVIMENTO EXPORTADOR, SEGUNDO ACESSO A TIPOS DE SISTEMA DE INFORMAÇÃO - BRASIL - 2003

ACESSO A TIPO DE SISTEMA DE INFORMAÇÃO	EMPRESAS ENTREVISTADAS ⁽¹⁾				A/B (%)
	Total (A)		Do movimento exportador (B)		
	Abs.	% ⁽²⁾	Abs.	% ⁽²⁾	
Mercado	51	94,4	30	96,8	58,8
Tendências de consumo	48	88,9	28	90,3	58,3
Inovações e novas tecnologias	39	72,2	27	87,1	69,2
Ações estratégicas de concorrentes	37	68,5	28	90,3	75,7

Fonte: Investigação de campo, 2003

(1) Apenas as que responderam ao requisito.

(2) % em relação ao conjunto das 54 e das 31 empresas entrevistadas, respectivamente.

4.2.1.4 Dimensão da Coordenação nas Estratégias de Expansão

Neste ponto da investigação procurou-se captar indicativos de relações de compromisso que permitissem caracterizar algum tipo ou grau de coordenação interempresarial. Considerando que o desenvolvimento desse sector não se estabeleceu a partir de uma dependência de estruturas de coordenação integrada, o que se avaliou foi a ocorrência de situações, não necessariamente formalizadas, mas que se aproximam a relações comerciais típicas de práticas de coordenação, nas quais a reciprocidade de compromissos está na base da transacção. As respostas a este quesito permitiram confirmar que não é comum, à dinâmica do sector, o padrão de coordenação mesmo na sua forma mais simples ou embrionária.

O número de casos que indicam algum grau de coordenação está antes associado a certas estratégias ou opções específicas de algumas empresas que propriamente a uma determinação geral do funcionamento do sector. Assim, os dados mostram uma divisão bastante equitativa entre as empresas que apontam e as que não apontam tais relações (Tabelas A.4.10 e A.4.11).

4.2.1.5 Entraves para Exportar – a Ótica Empresarial

Em resposta aberta fica evidente a percepção dos empresários sobre os riscos, as dificuldades e os desafios que fazem parte de uma trajetória que permita colocar com sucesso o seu produto no mercado internacional. Uma lista de 42 respostas expressa sob os mais diferentes ângulos a mesma percepção sobre os desafios que vêm sendo objecto de políticas e ações institucionais e de investigações que compartilham desta preocupação e que procuram encontrar alternativas de resolução.

Duas questões de fundo predominam e perpassam todas as respostas – a necessidade de um amplo conhecimento e os custos para se sustentar nesse mercado. Com raras exceções, as condições internas à empresa são consideradas bloqueios.

4.2.2 Particularidades das Empresas no Movimento Exportador

Das 31 empresas que responderam o bloco 2 do formulário, 17 já são exportadoras e outras 14 estão a planear sua entrada no mercado exportador de café torrado e moído. Em ambos os casos estão presentes em proporções similares empresas que

fazem parte do programa de estímulo dirigido às exportações integrantes do PSI, assim como empresas que realizam esse processo de forma independente.

Cabe observar que a exportação de café torrado e moído configura-se ainda como um processo em construção no qual cada empresa vem realizando algum tipo de esforço, em suas mais variadas formas, que vão desde o envio de amostras e relações de trocas de informações de mercado até experiências efectivas de colocação do produto na sua forma final com embalagens e marcas próprias em grandes redes internacionais. Desse modo, as respostas deste bloco permitem uma gama de informações associadas a diferentes momentos e estádios dos negócios de cada empresa que deverão ser complementadas com elementos das entrevistas qualitativas ganhando, assim, um maior conteúdo analítico quando da discussão conjunta. Mesmo as experiências das empresas que estão em processo de planeamento para exportar revelaram-se uma contribuição extremamente rica na medida em que focam o conhecimento e as articulações nos mais diferentes ângulos; aspectos estes que vão definir e explicitar o domínio necessário e todas as complexidades inerentes às negociações para ingresso no mercado internacional. Os momentos particulares de cada empresa ganham maior conteúdo analítico com a discussão das estratégias sistematizadas a partir das entrevistas qualitativas.

4.2.2.1 Países/Mercados

Retomando a descrição da investigação, ainda em seus resultados simplificados, as oportunidades de mercado têm à frente os Estados Unidos e Europa, incluindo o Leste Europeu, seguidos com significativa importância pela China, pelo Japão e pelo Canadá, e alguns outros países pontuais (Tabela 4.12 e Tabelas A.4.12 e A.4.13).

TABELA 4.12 - EMPRESAS DO MOVIMENTO EXPORTADOR, SEGUNDO MERCADO PLANEADO E CONDIÇÃO DE USO DA MARCA - EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO - BRASIL - 2003

PAÍS/MERCADO	EMPRESAS DO MOVIMENTO EXPORTADOR	
	Com marca própria	Sem marca própria
G2		
Estados Unidos	18	19
China	9	8
Europa	14	16
Canadá	5	4
Japão	7	4
Taiwan	1	0
Angola	1	0
Mercosul	1	1
Nepal	1	0
Leste Europeu	4	4
Irã	0	1

Fonte: Investigação de campo, 2003

O ingresso no mercado internacional está mais associado aos cafés de qualidade superior, 100% arábica, e aos cafés *gourmets*, sintetizando todas as nuances de um produto diferenciado e de qualidade específica no qual entram a particularidade do grão, a valorização da região produtora e a excelência dos *blends*.

4.2.2.2 Estruturação para Ingressar no Mercado Externo

No que se refere à dimensão da produção, é imperiosa a necessidade de certa adequação ao paladar do mercado externo, a que inclui o desenvolvimento de *blends* a partir de novos tipos e espécies de grãos. Para atender a tais exigências, os empresários consideram satisfatórias a qualidade e a diversidade da oferta interna, demonstrando que a legislação que restringe a importação dos grãos verdes não limita a qualidade competitiva nesta área, funcionando apenas como controle e proteção da produção interna de grãos (Tabela 4.13).

TABELA 4.13 - NÚMERO DE EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO ENTREVISTADAS, POR TAMANHO DA EMPRESA, SEGUNDO O TIPO DE DIFICULDADE DE ADEQUAÇÃO DO PRODUTO PARA EXPORTAR - BRASIL - 2003

TIPO DE DIFICULDADE	TAMANHO DAS EMPRESAS ⁽¹⁾				
	Grande	Média	Pequena	Muito pequena	Total
O tipo de composição do <i>blend</i> e as especificações para elaboração do produto exigidos pelo cliente	3	4	5	4	16
As restrições à importação do café verde como redução das condições de competitividade no mercado internacional	1	2	0	2	5
Uma menor aceitação no mercado internacional dos <i>blends</i> elaborados só com cafés brasileiros	0	1	0	0	1

Fonte: Investigação de campo, 2003

(1) Para a classificação de tamanho das empresas, utilizou-se como referência a participação no total da produção de café torrado e moído do País. Assim, foram consideradas: Grandes, empresas com participação superior a 1%; Médias, com participação $\geq 0,309\% < 1\%$; Pequenas, com participação $\geq 0,131\% < 0,309\%$; Muito Pequenas, com participação $> 0\% < 0,131\%$. Tais parâmetros foram definidos a partir da análise do conjunto de dados constantes do banco de dados da ABIC, relacionados às 100 maiores empresas nacionais de torrefação e moagem de café.

O fornecimento de grãos para atender às exigências do mercado externo tem a mesma origem que a oferta para o mercado interno, o que confirma as regiões do sul de Minas Gerais e Mogiana/Pinhal, de São Paulo, como os grandes pólos cafeeiros de qualidade do País. No entanto, fica claro que é crescente o leque de oferta de cafés de qualidade em novas e velhas regiões produtoras (Tabela 4.14 e Tabela A.4.14).

TABELA 4.14 - NÚMERO DE EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO ENTREVISTADAS, TOTAL E DO MOVIMENTO EXPORTADOR, SEGUNDO A ORIGEM DOS GRÃOS DE MELHOR QUALIDADE PARA *BLENDS* DE EXPORTAÇÃO - BRASIL - 2003

ORIGENS DOS GRÃOS DE MELHOR QUALIDADE	EMPRESAS ENTREVISTADAS ⁽¹⁾				A/B (%)
	Total (A)		Do movimento exportador (B)		
	Abs.	% ⁽²⁾	Abs.	% ⁽²⁾	
Sul de Minas Gerais (MG)	37	68,5	23	74,2	62,2
Mogiana Pinhal (SP)	35	64,8	24	77,4	68,6
Cerrado Mineiro (MG)	20	37,0	15	48,4	75,0
Sul do Espírito Santo (ES)	16	29,6	6	19,4	37,5
Norte do Paraná (PR)	14	25,9	11	35,5	78,6
Araraquarense (SP)	10	18,5	6	19,4	60,0
Zona da Mata (MG)	8	14,8	2	6,5	25,0
Sul e Oeste da Bahia (BA)	8	14,8	1	3,2	12,5
Outras origens	7	13,0	4	12,9	57,1

Fonte: Investigação de campo, 2003

(1) Apenas as que responderam ao quesito.

(2) % em relação ao conjunto das 54 e das 31 empresas entrevistadas, respectivamente.

O ingresso no mercado internacional define alterações substanciais que se configuram no desenvolvimento de um "produto inovado" que tem na sua base, não só a qualidade do grão, mas, fundamentalmente, composições de *blends* específicos, associados a um processo mais refinado de torrefação e moagem.

Ao se habilitar ao mercado externo, as empresas de modo geral já cumpriram investimentos em actualização tecnológica em termo de processos produtivos, de empacotamento/conservação e mesmo da contratação e qualificação de profissionais com conhecimento da dinâmica de comércio internacional (Tabela 4.15 e 4.16 e 4.17).

TABELA 4.15 - NÚMERO DE EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO ENTREVISTADAS, POR TAMANHO DA EMPRESA, SEGUNDO O TIPO DE ADEQUAÇÃO NECESSÁRIA PARA INGRESSAR NO MERCADO INTERNACIONAL - BRASIL - 2003

TIPO DE ADEQUAÇÃO	EMPRESAS POR TAMANHO ⁽¹⁾				
	Grande	Média	Pequena	Muito pequena	Total
Inclusão de novos tipos de café para compor seu produto de exportação	4	4	6	10	24
Estudos de tipos e espécies para compor <i>blends</i> adequados ao paladar do mercado externo	4	6	8	9	27
Criação ou desenvolvimento de produto novo e altamente diferenciado para o novo segmento de mercado	4	5	6	7	22
Adoção de tecnologia mais refinada de torrefação e moagem para atender ao padrão de qualidade e diferenciação do mercado externo	4	5	7	11	27

Fonte: Investigação de campo, 2003

(1) Para a classificação de tamanho das empresas, utilizou-se como referência a participação no total da produção de café torrado e moído do País. Assim, foram consideradas: Grandes, empresas com participação superior a 1%; Médias, com participação $\geq 0,309\% < 1\%$; Pequenas, com participação $\geq 0,131\% < 0,309\%$; Muito Pequenas, com participação $> 0\% < 0,131\%$. Tais parâmetros foram definidos a partir da análise do conjunto de dados constantes do banco de dados da ABIC, relacionados às 100 maiores empresas nacionais de torrefação e moagem de café.

TABELA 4.16 - NÚMERO DE EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO ENTREVISTADAS DO MOVIMENTO EXPORTADOR, POR NECESSIDADE DE ADEQUAÇÃO ADMINISTRATIVA E GERENCIAL, SEGUNDO O TIPO DE ADEQUAÇÃO - BRASIL - 2003

TIPO DE NECESSIDADE	NECESSIDADE DE ADEQUAÇÃO ADMINISTRATIVA E GERENCIAL		
	Sim	Não	TOTAL
Criação de um sector na estrutura gerencial	23	8	31
Contratação de profissionais especializados em comércio exterior	23	8	31
Justificação das redes de comércio do café <i>não-commodity</i> no mercado internacional	20	11	31
Parcerias com empresas nacionais ou internacionais	27	4	31

Fonte: Investigação de campo, 2003

TABELA 4.17 - NÚMERO DE EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO ENTREVISTADAS DO MOVIMENTO EXPORTADOR, SEGUNDO TIPO DE DIFICULDADE SELECIONADA - BRASIL - 2003

TIPO DE DIFICULDADE SELECIONADA	DIFICULDADE PARA EXPORTAR		
	Sim	Não	TOTAL
Regulamentação do mercado internacional	4	27	31
Custos de logística, infra-estrutura, <i>marketing</i> etc. para se manter no mercado internacional	27	4	31

Fonte: Investigação de campo, 2003

Vale observar que a adequação tecnológica necessária para o mercado internacional se constitui basicamente na aquisição de equipamentos que asseguram maior controle do processo de torrefação e melhor conservação temporal do produto, desde sistemas de embalagem mais simples, que permitem triplicar o tempo comum de 30 dias de conservação (válvula), até processos mais complexos como a embalagem a vácuo, que garante a qualidade por mais de um ano. As tecnologias associadas a esses processos, em seus modelos mais simplificados, já se encontram em uso na maioria destas empresas para atender ao mercado interno, e faz parte do planejamento das empresas avançar no uso desses mesmos sistemas nas suas versões tecnologicamente mais precisas e modernas. Esse passo representa um investimento relativamente mais elevado e está condicionado apenas à certeza de conquista de mercados que exigem e valorizam esse esforço. Para todas as empresas visitadas, a decisão dos investimentos nesta direção parece estar associada, sobretudo, a uma nova escala de produção.

A etapa actual caracteriza-se por uma nova lógica dos investimentos que na percepção dos empresários são altamente significativos, porém com forte conteúdo de risco em face da dispersão de recursos em várias frentes que não se traduzem em resultado concreto e imediato, mas são essenciais para a realização do percurso de abertura de mercado e colocação do produto. Podem ser resumidas numa série de acções preparatórias (viagens, contatos, sondagens de mercado, participação em feiras e eventos etc.) e em especial no processo de colocação e sustentação do produto no mercado internacional. O alto volume de recursos e o risco pela dificuldade de controle dos resultados destas acções não anulam a indiscutível necessidade de realizar tais investimentos, mas estão na base das grandes dificuldades apontadas pelas empresas para o empreendimento do esforço exportador.

No que respeita à estruturação de gestão, as empresas, de modo geral, promoveram os ajustes e as adequações esperados. Por outro lado, os custos de logística, infra-estrutura e *marketing* para se manter no mercado internacional são apontados por mais de 50% das empresas do movimento exportador entrevistadas como o maior entrave.

Para a maioria das empresas, fica evidente a importância dos serviços de apresentação do produto como factores decisivos na concorrência comercial. Nesse contexto a criação de uma marca e sua consolidação junto aos consumidores constituem a perspectiva maior do percurso idealizada pelas empresas no mercado internacional. Embora algumas das empresas entrevistadas tenham como perspectiva entrar no mercado externo sem marca própria, a maioria delas vê a possibilidade de operar desde o início com marca própria (ver Tabela 4.12).

4.2.2.4 Inteligência Comercial e Coordenação

No que se refere ao conhecimento da dinâmica, das tendências e inovações do mercado externo, as empresas demonstraram um elevado grau de acompanhamento dos avanços do sector.

Quanto aos canais de comercialização, as empresas apontam como mais promissoras as grandes redes de distribuição (grossistas e distribuidores internacionais) e, secundariamente, parcerias e contratos com as redes de supermercados.

Por sua vez, observa-se que uma parcela importante das empresas contratam serviços de logística, distribuição, *marketing* e publicidade etc. diretamente no mercado externo. Em alguns casos, observa-se a ocorrência de parcerias para esses tipos de serviços, principalmente com empresas compradoras (Tabela 4.18 e 4.19 e Tabelas A.4.15 e A.4.16).

TABELA 4.18 - NÚMERO DE EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO DO MOVIMENTO EXPORTADOR ENTREVISTADAS, SEGUNDO TIPO DE SERVIÇOS CONTRATADOS NO MERCADO INTERNACIONAL - BRASIL - 2003

TIPO DE SERVIÇOS CONTRATADOS NO MERCADO INTERNACIONAL	NÚMERO DE EMPRESAS DO MOVIMENTO EXPORTADOR	% EM RELAÇÃO AO TOTAL DE EMPRESAS DO MOVIMENTO EXPORTADOR
Logística comercial pós-desembarque	10	32,3
<i>Marketing</i> , promoção	19	61,3
Distribuição	17	54,8
Apoio legal	22	71,0
Publicidade	19	61,3
Consultoria técnica	18	58,1

Fonte: Investigação de campo, 2003

TABELA 4.19 - NÚMERO DE EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO DO MOVIMENTO EXPORTADOR ENTREVISTADAS, SEGUNDO TIPO DE CONTRATAÇÃO DE LOGÍSTICA NO MERCADO INTERNACIONAL - BRASIL - 2003

TIPO DE CONTRATAÇÃO	NÚMERO DE EMPRESAS DO MOVIMENTO EXPORTADOR	% EM RELAÇÃO AO TOTAL DE EMPRESAS DO MOVIMENTO EXPORTADOR
Empresa especializada no País mercado	16	51,6
Parceria e cooperação com empresas compradoras	15	48,4
Parceria e cooperação com empresas concorrentes	18	58,1
Outras	15	48,4

Fonte: Investigação de campo, 2003

Da mesma forma que para o mercado interno, ainda não estão generalizados os procedimentos de coordenação e certificações formais que estão na base da garantia da qualidade e da origem do grão. Contudo, há uma forte associação da qualidade aos fornecedores e regiões produtoras.

Quanto às linhas de apoio disponibilizadas pelo PSI, a escala de importância varia significativamente de acordo com a dimensão e o percurso que a empresa já percorreu no mercado externo. Por último, cabe observar que foram poucas as empresas que informaram ter se utilizado de linhas de financiamento específicas para se estruturarem para o mercado externo.

Uma das constatações resultantes das informações analisadas neste capítulo é que para acompanhar as mudanças que garantem a ampliação de seu espaço no mercado interno, as indústrias deste segmento mais do que incorporar novos padrões produtivos foram desafiadas nas suas estratégias por um novo padrão competitivo mesmo no mercado interno. Neste processo de aprendizagem para o mercado interno ganhou relevância a percepção da oportunidade aberta para o mercado externo.

CAPÍTULO 5

ESCOLHAS ESTRATÉGICAS DAS EMPRESAS

Este capítulo, na sua primeira parte, traz elementos de uma discussão mais analítica problematizando os bloqueios e as dificuldades que marcam a actual fase do movimento exportador. Organiza as principais estratégias relacionadas em algumas entrevistas qualitativas, realizadas em visita a várias empresas, previstas na metodologia como complemento ao preenchimento do formulário. É uma referência importante para introduzir o item seguinte, que concentra a análise.

Aqui retoma-se a base de dados da investigação valendo-se de cruzamentos e comparações mais detalhadas, que permitem aprofundar a leitura e análise das informações quantitativas numa perspectiva mais dinâmica, e concentrando-se análise na problemática do esforço exportador das indústrias de café torrado e moído investigadas.

5.1 Movimento Exportador: Referências do Estádio Actual

Muitas das empresas desse segmento já avançaram e têm alguma experiência exportadora. No contexto das experiências já desencadeadas, o grande impasse que ainda está por ser enfrentado tem o seu centro nos canais de comercialização, que, pelas características do produto diferenciado, passam a exigir conexões peculiares de interação entre fornecedor, intermediário e consumidor final. Isso significa considerar, no âmbito desta discussão, não apenas o baixo poder de barganha em relação aos intermediários, mas a importância dos serviços de comercialização e das estratégias de *marketing* para a colocação dos produtos no mercado internacional.

De modo geral, o exportador brasileiro conta com algumas tradicionais estruturas consolidadas ao longo das últimas décadas. Historicamente no caso do café *commodity* a presença dos *delears* (agentes que financiavam e carregavam no mercado internacional os grandes estoques de café, faziam a ponte entre os exportadores e o mercado comprador) supria com eficiência o papel de valorização do produto e de estabelecer as melhores relações comerciais.

Como parte da política brasileira de exportações industrializadas, a partir dos anos 70, também foi incentivada a modernização dos canais de comercialização, dando especial atenção aos intermediários com a criação das *trading companies* e os consórcios de exportação. Contudo, estas estruturas não foram capazes de inovar as relações de mercado nem de criar novos negócios. Tenderam a reproduzir a actuação tradicional dos departamentos de exportação das empresas. Estreitaram relações com fornecedores, porém não romperam os limites de gestão, de logística e de sistema de informações, para se posicionar com maior competência no mercado externo (Schmidt, 1982).

Analisando mais particularmente as atribuições de um canal de exportação, Carvalho (1984) observa que as *trading companies* não avançaram em duas direções essenciais: serviços de *marketing* e consolidação de relações com fornecedores. As críticas aos consórcios de exportação convergem igualmente para os mesmos problemas. Avaliadas no contexto de outros países, os mesmos factores são apontados como causa do relativo fracasso destas estruturas.

Tudo indica que estas estruturas não conseguiram captar as novas exigências colocadas para um canal de exportação que necessita estar apto a atender à diversidade do segmento exportador de industrializados menos estandardizados.

Em geral, as investigações sobre exportações brasileiras mostram que um dos principais problemas das empresas exportadoras é a escolha de canais de exportação que preencham as condições de uma actuação competente e eficaz. (Rocha e Christensen, 2002).

É ainda de observar que na literatura nacional, e mesmo internacional, os estudos empíricos apontam, embora não de forma linear, para uma forte correlação entre a capacidade de gestão e as condições estruturais da empresa como tamanho, propriedade do capital e a competência da firma para exportar (qualidade, tecnologia, gerência de recursos). Entretanto, insistem em que o condicionante maior está na escolha de intermediários e sobretudo na adequada incorporação de elementos de *marketing*.

Na base desta dificuldade está o domínio insuficiente que empresas e intermediários têm sobre a complexidade do *marketing* e da promoção do produto para a ampla gama de consumidores estrangeiros, considerando que isso exige ter um conhecimento cultural capaz de unir o interesse de vendedores e compradores. Ainda que seja possível delegar a função de *marketing* para o intermediário a empresa sempre terá de estar atenta para o realce de sua exclusividade. Isto significa que a flexibilidade e criatividade exigidas dos canais de comercialização dificilmente vão ser obtidas das estruturas tradicionais.

A partir de algumas das iniciativas de exportação, já experimentadas ou em prospecção, pelas empresas, pode-se elencar alguns caminhos que se têm mostrado como opções viáveis para a colocação do produto diferenciado junto aos consumidores estrangeiros. Esquemáticamente, é possível abstrair alguns formatos que sintetizam estas estratégias e que, em muitos casos, nasceram de laços da rede dos canais tradicionais de comercialização do café *commodity* (*networking* herdada). São eles:

- a) O desdobramento do café *commodity* em lotes especiais para atender directamente à procura de determinadas indústrias torrefadoras estrangeiras, configurando, ou não, uma relação coordenada (não estão incluídas aqui as estratégias de comércio internacional dos produtores de qualidade do grão, tipo a BSCA, Illy, Caccor);
- b) Parceria com torrefadoras internacionais que vão se responsabilizar pela industrialização e comercialização do produto no mercado final;
- c) Projecto de instalação de indústria torrefadora no mercado externo, principalmente em países orientais como China e Japão;
- d) Projecto de compra de marcas nos vários mercados, principalmente em países como Grécia, Itália e Egito, valendo-se das mesmas estratégias das multinacionais, como Sara Lee e Kraft, que entraram no mercado brasileiro adquirindo várias marcas consolidadas;
- e) Exportação do café torrado e moído em embalagem final, mas sem marca própria, para agentes intermediários agregarem serviços de marca, *marketing* e distribuição;
- f) Exportação do café torrado e moído em embalagem final adequado ao mercado de destino (lata, peso, especificações), com marca própria, e direccionado a redes de supermercados, principalmente para os EUA. Cabem os exemplos da Santa Clara com produtos na rede Wall Mart e da Coimex na rede Ahold;

- g) Instalação de cafeterias em espaços nobres do mercado internacional de *shopping* e similares a partir de *joint-venture* com empresários dos diversos países;
- h) Instalação no mercado internacional de máquinas de café expresso associando a marca Brasil a uma determinada marca empresarial e potencializando a estratégia de alcançar, de maneira mais directa, o consumidor final;
- i) Abertura de empresa brasileira de comércio no mercado externo para viabilizar canais de distribuição directa junto ao comércio retalhista (supermercados, restaurantes, lojas de conveniência e outras) como desdobramento dos passos iniciais para a manutenção de agentes comerciais altamente especializados naqueles mercados;
- j) Implantação de indústrias de torrefação em países como Rússia, China e Japão – estas estratégias originaram pleito junto ao BNDES para uma política de financiamento à internacionalização de empresas brasileiras;
- k) Negociações em espaços internacionais, a exemplo de redes de hotéis, restaurantes, lojas de produtos diferenciados, como estratégia específica de difusão entre segmentos de consumidores que são considerados importantes formadores de opinião;
- l) Otimização dos eventos internacionais de promoção do produto a partir da articulação das empresas em torno da Marca Brasil. Esta estratégia potencia e racionaliza os recursos da política mercadológica, conferindo

um padrão de excelência de apresentação de *stands* e da promoção do produto, aumentando a visibilidade e atractividade dos produtos brasileiros;

- m) Associação à Marca Brasil, capitalizando a valorização desta griffe na veiculação de produtos individualizados no mercado internacional;
- n) Manutenção de agentes no exterior: exclusivos e não-exclusivos.

Todos esses formatos de canais e estratégias apreendidos junto às empresas investigadas expressam a criatividade e flexibilidade esperadas desse segmento para responder ao grau de complexidade do novo ambiente de mercado. Esta segmentação, ao mesmo tempo em que retira da escala os determinantes da competitividade, remete à necessidade de encontrar soluções que otimizem o atendimento a múltiplas dimensões da procura. Isso exige da empresa um esforço adicional que extrapola seu domínio de gestão produtivo. Coloca a dimensão de serviços de gerência mercadológica modernos e complexos num patamar de importância ainda maior que sua base técnica de produção, principalmente porque esta é uma dimensão que ainda está fora dos domínios de seu conhecimento, e o investimento necessário para cumprir com eficiência esse percurso é proporcionalmente maior que qualquer exigência tecno-produtiva.

Embora não possa ser generalizada de forma ampla e homogénea, esta concepção de algum modo já está presente, em maior ou menor dimensão, e é o vetor que norteia as acções empresariais e as políticas da ousadia exportadora do segmento.

5.2 Dinâmica e Estratégia das Indústrias de Torrefação e Moagem no Movimento Exportador

Esta parte do trabalho explora os resultados da investigação procurando detalhar, a partir de inter-relações e cruzamentos significativos, as particularidades que apresentam conteúdo explicativo e contribuem para compreensão da problemática do esforço exportador. Procura transmitir, sob os vários ângulos, como as empresas se colocam diante de cada uma das indagações e intenta extrair de suas experiências e percepções as possibilidades e condições concretas de seu percurso em direcção ao mercado externo.

5.2.1 Caracterização das Empresas

Das 54 empresas entrevistadas, 31 vêm fazendo um percurso para ampliar o seu mercado colocando o café torrado e moído, como um produto diferenciado, no mercado internacional.

Pelo critério de classificação utilizado, 4 são consideradas grandes, 6 médias, 9 pequenas e 12 muito pequenas. Estão espacialmente distribuídas em nove estados brasileiros, apresentando concentração em São Paulo e secundariamente, no Paraná e em Minas Gerais (Tabelas A.4.4 e A.4.1). Nesse grupo, 2 são cooperativas, 6 são sociedades anónimas e 23 são empresas familiares (Tabela A.4.2). Em geral, são empresas consolidadas no mercado e, na sua maioria, têm entre 10 e 40 anos de actividade (Tabela A.4.3).

Um traço marcante está no facto de que todas elas têm outras actividades ligadas ao café, destacando-se 16 delas com actuação no comércio de café em grão no mercado externo (Tabela 5.1).

TABELA 5.1 - NÚMERO DE EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO DO MOVIMENTO EXPORTADOR, ENTREVISTADAS, SEGUNDO ACTIVIDADES LIGADAS AO CAFÉ – BRASIL - 2003

ACTIVIDADE LIGADA AO CAFÉ	NÚMERO DE EMPRESAS DO MOVIMENTO EXPORTADOR	% EM RELAÇÃO AO TOTAL DE EMPRESAS DO MOVIMENTO EXPORTADOR
Produção agrícola	9	29,0
Beneficiamento	15	48,4
Torrado e Moído	31	100,0
Solúvel	4	12,9
Comércio de grãos no mercado interno	18	58,1
Comércio de grãos no mercado externo	16	51,6

Fonte: Investigação de campo, 2003

5.2.2 Padrão Tecnológico como Condição Necessária

Alguns estudos que abordam as questões de competitividade do sector⁴² têm apontado que as indústrias de torrefação e moagem se encontram tecnologicamente avançadas. Recentemente uma investigação com empresas filiadas à ABIC aprofundou a análise da perspectiva tecnológica da indústria abordando a particularidade de cada um dos processos da esfera de produção e dimensionando os avanços tecnológicos de cada uma das três etapas: torrefação, moagem e empacotamento (Moricochi *et al.*, 2003).⁴³

⁴² Ver em especial Coutinho (1993) e Saes *et al.* (2002).

⁴³ O referido estudo está no âmbito da investigação "Processamento na Indústria de Café Torrado e Moído: análise tecno-económica" realizada no Instituto de Economia Agrícola, (IEA São Paulo), em parceria com a Fundação para o Desenvolvimento da Investigação Agropecuária (Fundepag) e com recursos do Consórcio Brasileiro de Investigação e Desenvolvimento do Café/Embrapa.

Como factor que contribui decisivamente para a incorporação desses avanços está a oferta de equipamentos de ponta pela indústria nacional, considerada equivalente aos padrões existentes internacionalmente, em particular na Alemanha e Itália, países de excelência em tecnologias desse segmento.

Em termos tecnológicos, o parâmetro mais importante do processo de torrefação é a quantidade e a homogeneidade de transferência de calor para o grão, seguida de uma adequada etapa de resfriamento. A moagem também requer especificações, de corte e trituração, que não afetem as características físico-químicas do grão, bem como a flexibilidade para a granulagem e a formulação dos mais variados *blends*.

Estas exigências têm encontrado nas inovações da indústria brasileira de bens de capital, máquinas e equipamentos automatizados soluções que combinam, em condições ideais, o grau e a precisão da torrefação e do resfriamento, acoplados a nuances do sistema de moagem e em dimensões ajustadas a escalas requeridas pela diversidade do parque industrial de torrefação e moagem.

Ao lado das condições tecnológicas da fase de torrefação e moagem resolvidas e relativamente disseminadas, o processo de empacotamento também evoluiu de forma a preservar o sabor e o aroma do produto industrializado. Estão disponíveis no mercado processos que prolongam a vida útil do produto como a embalagem a vácuo, com gás inerte e pressurização, bem como processos mais simples como a embalagem a ar, que ainda permanece como a mais usual no mercado interno (Moricochi *et al.*, 2003).

A absorção pela indústria nacional de todos esses avanços acompanha o próprio movimento mais amplo de produção e valorização do café de qualidade que vem criando consumidores dispostos a remunerar um produto diferenciado. Particularmente no caso de

processos de embalagem, que conferem maior durabilidade ao produto, sua difusão está associada a exigências e necessidades concretas de estratégias de expansão de mercado que extrapolam os limites da actuação mais localizada, principalmente no caso do mercado de exportação.

Estas considerações ajudam a referenciar um contexto no qual, em termos tecnológicos do processo produtivo, pode-se dizer que as empresas do sector se situam num patamar de grande potencial para a sua inserção competitiva em novos mercados.

No caso do presente estudo, dadas as características do universo investigado, que compreende as 100 maiores empresas do sector e ainda abriga no seu interior o subgrupo das empresas já com trajectória exportadora, a actualização tecnológica é um pressuposto de aptidão competitiva. Nos quesitos de automação industrial, mais de 90% das empresas que responderam ao formulário afirmaram estar a actualizar-se em face dos padrões de processo e de embalagem. (Tabela 5.2).

TABELA 5.2 - NÚMERO DE EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO DO MOVIMENTO EXPORTADOR ENTREVISTADAS, SEGUNDO O TIPO DE ACTUALIZAÇÕES TECNOLÓGICAS E ADMINISTRATIVAS - 2003

ACTUALIZAÇÃO TECNOLÓGICA E ADMINISTRATIVA	NÚMERO DE EMPRESAS DO MOVIMENTO EXPORTADOR	% EM RELAÇÃO AO TOTAL DE EMPRESAS DO MOVIMENTO EXPORTADOR
Automação da produção industrial	30	96,8
Empacotamento e conservação	29	93,5
Criação de departamentos, sectores ou diretorias especializadas	25	80,6
Contratação de profissionais especializados	26	83,9
Ampliação dos sectores de <i>marketing</i> , publicidade, <i>design</i> , outros	28	90,3
Adopção de novas técnicas gerenciais (<i>just-in-time</i> , CEP e CAD ⁽¹⁾)	4	12,9

Fonte: Investigação de campo, 2003

(1) CEP - Controle Estatístico de Processo.

CAD - Computer Aided Design (projecto auxiliado por computador).

Já na comparação do volume de investimentos em tecnologias de processo e embalagem *versus* investimentos em termos de modernização organizacional e em *marketing* e promoção do produto, cresce a importância desse segundo grupo (Tabela 5.3 e Tabela A.5.1). Esta relevância é ainda maior quando se particularizam as empresas do movimento exportador.

TABELA 5.3 - EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO ENTREVISTADAS, TOTAL E DO MOVIMENTO EXPORTADOR, SEGUNDO ACTUALIZAÇÕES TECNOLÓGICAS E ADMINISTRATIVAS - BRASIL - 2003

TIPO DE ACTUALIZAÇÕES TECNOLÓGICAS E ADMINISTRATIVAS	EMPRESAS ENTREVISTADAS ⁽¹⁾			
	TOTAL (A)		Do Movimento Exportador (B)	
	Abs.	% ⁽²⁾	Abs.	% ⁽²⁾
Nos padrões da automação industrial	52	96,3	30	96,8
Em tecnologia de empacotamento e conservação	43	79,6	29	93,5
Criação de áreas administrativas especializadas	30	55,6	25	80,6
Contratação de profissionais especializados	33	61,1	26	83,9
Ampliação de sectores de valorização da marca e do produto	45	83,3	28	90,3
Adopção de novas técnicas gerenciais - <i>just-in-time</i> , CEP e CAD	4	7,4	4	12,9

Fonte: Investigação de campo, 2003

(1) Apenas as que responderam ao requisito.

(2) % em relação ao conjunto das 54 e das 31 empresas entrevistadas, respectivamente.

(3) CEP - Controle Estatístico de Processo.

CAD - Computer Aided Design (projecto auxiliado por computador).

Estas mesmas questões foram objecto de grande atenção nas entrevistas qualitativas realizadas com os empresários e as lideranças do sector no intuito de apreender onde se encontram os grandes desafios em termos de tecnologias e inovações para exportar. Mais uma vez na agenda de interesses e preocupações desses empresários as questões de tecnologia produtiva muitas vezes não estavam sequer presentes. As preocupações actuais desse grupo estão afetas a áreas que conhecem pouco e de domínio muito mais complexo, e com as quais até agora não desenvolveram relações que permitissem um trânsito comercial fluido e transparente.

Na visão dos empresários fazer um percurso comercial diferente de uma *commodity*, no qual as políticas, os canais e as regras e os procedimentos internacionais já estão suficientemente trilhados e esclarecidos, representa dominar um conhecimento específico a cada novo passo. Esse não é e nem deve ser um processo isolado. É nesse ambiente, que pode ser chamado de uma "nova tecnologia exportadora", que está reunido um corpo de requerimentos para o processo exportador de produtos diferenciados. Dele fazem parte algumas novas atribuições, ainda de competência da empresa, tais como uma série de ajustes de gestão e, sobretudo, uma nova aprendizagem em termos de serviços que vão tornar seu produto apto a concorrer no mercado externo. Outras são atribuições que vão exigir do governo a capacidade de aproximação ao sector no sentido da definição de linhas de acção e de articulação para políticas pontuais que se façam necessárias para actuar no equacionamento de entraves institucionais que impedem a fluidez das relações de comércio, no apoio à preparação das empresas para esse percurso e na logística de difusão e marketing para o mercado internacional.

Em uma dimensão mais ampla, compete também ao governo, ao lado das entidades representativas, fortalecer o movimento exportador, aumentando e socializando as experiências e a aprendizagem colectiva.

Este panorama analisado no âmbito das empresas, objecto do presente estudo, deixa evidente mais uma vez que os maiores desafios para uma trajectória exportadora não estão centrados em bloqueios da ótica do sistema tecno-produtivo. Os pontos essenciais estão circunscritos à construção de uma imagem do produto, à consolidação de canais de comercialização e à sustentação do produto no mercado externo.

Outros requisitos também sobrecarregam as empresas especificamente quando decidem exportar. Detendo-se sobre alguns desse pontos Veiga (2002) observa que

Boa parte da adaptação da empresa vincula-se à necessidade de atender a requisitos documentais, normas fiscais e procedimentos operacionais exigidos por autoridades governamentais e outros agentes privados, como os bancos, que só passam a existir para a empresa caso esta exporte. Ao contrário dos custos de adaptação de processos e produtos, de atendimento a normas de qualidade e de abertura de empresas no exterior, que podem ser vistos estrategicamente como investimentos, esta adaptação exigida pelas normas domésticas de exportação é, para as empresas, essencialmente custo de transação especificamente decorrente da decisão de exportar. (Veiga, 2002: 168)

A conjugação de todos esses componentes expressa-se num ambiente tecnologicamente inovador, que inclui todos os elos da cadeia do café, e revela a resposta do sector ao apelo de mudança na qualidade do café contido no movimento de construção de uma nova imagem do café brasileiro. Nesta direcção os avanços políticos institucionais têm mostrado capacidade de inovação ao realizar acções com efectivos resultados na promoção do café como produto diferenciado. Esse movimento tem se beneficiado da implementação de políticas desta natureza, sendo exemplo importante o PSI do café no âmbito da APEX.

5.2.3 Motivações para Exportar

A decisão de exportar – em casos de mercados domésticos da dimensão e características do brasileiro e considerando ainda tratar-se do comércio de um produto alimentar de reconhecido consumo extensivo – representa para as empresas encontrar um conjunto de razões e estímulos capazes de romper barreiras presentes e justificadas que explicam o viés anti-exportador na cultura empresarial brasileira.

Tanto a política comercial e seu conjunto de mecanismos e instrumentos de protecção e incentivos quanto um extenso conjunto de outros factores microeconómicos,

estão na base da resistência ou da pouca disposição empresarial para exportar e competir no mercado externo. Esses aspectos são discutidos por Veiga (2002) a partir de quatro conjuntos de factores, apresentados a seguir.

O primeiro está ligado à dimensão microeconómica e aborda a exigência de uma significativa mobilização de recursos organizacionais, financeiros e humanos para superar o atraso gerencial e tecnológico, as insuficiências em termos de escala produtiva e empresarial e a inclusão do planeamento de exportações na agenda empresarial como forma de suprir a falta de cultura exportadora. O segundo está ligado à gestão dos procedimentos operacionais e envolve o domínio da burocracia de comércio exterior, dos canais de financiamento, mecanismos de ressarcimento de créditos tributários, regimes aduaneiros especiais e indiscutivelmente a aquisição de conhecimento sobre clientes e mercados externos como parte da capacitação de uma gestão empresarial necessária para se contrapor aos riscos comuns do processo exportador. No terceiro conjunto o autor ressalta os bloqueios tradicionais em infra-estrutura e logística das relações comerciais internacionais de saída e entrada de um produto de um país para outro. O quarto conjunto de factores, que pesa neste enviezamento anti-exportador, tem na sua base um certo conflito de interesses políticos e institucionais em razão de possíveis favorecimentos derivados de incentivos a grupos exportadores em detrimento dos não exportadores.

Estas considerações são indicativos da tarefa árdua que as empresas com interesse exportador têm pela frente ao ter que reproduzir uma estrutura, paralela à de seus negócios domésticos e composta por rotinas, práticas e estratégias voltadas à nova actividade exportadora.

Na maioria das empresas investigadas já está em curso uma reestruturação administrativa com a definição de departamentos e mesmo direcções próprias que têm

actuado no sentido de acelerar ajustes e adequações em processos, produtos e iniciativas mercadológicas de abertura de mercado externo. A perspectiva de vincular seus negócios a actividades internacionais representa uma grande possibilidade de ganhos no desempenho empresarial. Esta é uma visão bastante ressaltada em vários estudos que têm mostrado que os executivos consideram que precisam de se internacionalizar para sobreviver num mercado globalizado.

Este entendimento encontra uma importante ponderação ao considerar que, ao lado dos possíveis ganhos de aprendizagem, diversificação e mesmo de escala, a internacionalização expõe a riscos empresariais, na medida em que os desafios do novo ambiente consomem uma energia empresarial, que pode comprometer a oportunidade de crescimento no mercado interno. Esta posição confunde-se com algumas afirmações que associam a longevidade de empresas ao conservadorismo que inibe ousadias de competir em mercados menos familiares. No caso da indústria em foco as vantagens de um mercado, na dimensão do brasileiro, poderia ser consideradas um factor que acentua esse comportamento e pesa desfavoravelmente na decisão de exportar.

Nas entrevistas com os empresários, independente de integrarem ou não o movimento exportador, ficou patente a necessidade de significativa mobilização de capacitações e activos específicos para empreender o projecto exportador. Nesse sentido, no equacionamento da decisão de enfrentar uma trajectória de exportação, pesam, sobretudo, alguns elementos subjetivos que, ora são percebidos como uma ameaça que pode comprometer sua dedicação ao mercado interno, ora se apresentam como a oportunidade de um aprendizado que pode acrescentar vantagens em termos mercadológicos para a sua actuação no próprio mercado interno. Ainda com base nesses elementos as mudanças no ambiente concorrencial, definido pela maior abertura, levam a

acreditar que é na experiência exportadora que se encontram as oportunidades de um aprendizado inovador indispensável para enfrentar as novas práticas.

O reconhecimento da inexorabilidade para se render ao trabalhoso processo de construir estruturas exportadoras está muito presente mesmo nas empresas que têm resistido à realização daquele esforço. Duas grandes empresas, de forte actuação no mercado interno, afirmaram que não estão no movimento exportador, mas acompanham atentamente o desenrolar desse mercado, certas de que não vão poder escapar desta tendência.

Reforçando que o ingresso na exportação exige alterações substanciais em sua estrutura, nas respostas do formulário, 55% das empresas exportadoras confirmaram a necessidade de criação de um sector específico em sua estrutura administrativa e de gestão. Além disso, outros 52% informaram a contratação de profissionais especializados em comércio exterior e a inclusão de um processo de acompanhamento sistemático sobre o mercado do café não *commodity* (Tabela 5.4).

TABELA 5.4 - NÚMERO DE EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO DO MOVIMENTO EXPORTADOR ENTREVISTADAS, SEGUNDO TIPO DE SERVIÇOS ESPECIALIZADOS PARA EXPORTAR - BRASIL - 2003

TIPO DE SERVIÇO	NÚMERO DE EMPRESAS DO MOVIMENTO EXPORTADOR	% EM RELAÇÃO AO TOTAL DE EMPRESAS DO MOVIMENTO EXPORTADOR
Estrutura administractiva e gerencial específica para a actividade exportadora	17	54,8
Profissionais especializados em comércio exterior	16	51,6
Sistema de acompanhamento sistemático sobre o mercado externo do café não- <i>commodity</i>	17	54,8

FONTE: Investigação de campo, 2003

Entre os itens considerados como factores de forte influência na motivação para exportar, foram seleccionadas nos formulários seis ordens de questões. A primeira, associada a uma das hipóteses básicas deste trabalho, liga-se à presença das multinacionais como

factor de ameaça e estímulo para as empresas do sector. Os resultados revelam que para um número significativo de empresas a presença das multinacionais, embora não deixe de caracterizar-se como ameaça, uma vez que elas vêm avançando sobre largas fatias do mercado interno, foi um motivo impulsor em dois sentidos. De um lado, desencadeou um ambiente concorrencial criando reações de avanços e actualizações, e, de outro, introduziu padrões inovadores de valorização do produto, segmentações e estratégias que puderam ser replicadas pelas empresas domésticas, a exemplo da aquisição de marcas, da disseminação do consumo de cafés diferenciados etc. Interessante observar que uma das principais estratégias das multinacionais, a aquisição de marcas consolidadas, constitui-se em uma das aspirações do sector em seu movimento de internacionalização.

A questão que concentrou as respostas de maior motivação relacionou-se às novas oportunidades que vêm se modelando no mercado internacional. Aqui se reflete a ampla reestruturação do sector no mercado internacional que tem na sua base a apropriação de fatias de mercado consumidor mais requintado, para o qual a arte do *blend* e de todos os serviços que dão *status* ao produto – *design*, embalagem, disseminação de consumo em ambientes seletivos – estabelece outras escalas de remuneração. Tal reestruturação caracterizada pela segmentação e diferenciação do produto prescinde de escala e cria oportunidade para a consolidação de empresas flexíveis de menor porte.

São mudanças ainda incipientes; Alemanha e Itália continuam concentrando boa parte da produção de café torrado e moído do mercado europeu e também lideram esse processo. Algumas empresas entrevistadas apontam a concentração como um factor de desestímulo, enquanto outras relativizam esse contexto entendendo que, na esteira destas inovações, cresce o espaço de oportunidades nesse mercado.

A influência do terceiro item, que investiga a importância das relações já existentes com importadores internacionais, apresentou-se como factor bastante significativo para mais da metade das empresas do movimento exportador. O grau desta significância ganha um sentido particular à medida que traduz de maneira muito concreta a aderência às percepções que foram se tornando cada vez mais claras e recorrentes ao longo das análises do desenvolvimento histórico e da dinâmica dos negócios cafeeiros. Em ambas fica evidente o mérito das redes que o sector já consolidou ao longo de todo o seu percurso de exportador de *commodity*. Da mesma forma, esta é uma noção teórica que está presente no conceito de sistema de redes, com o qual se trabalhou no item sobre *networks* herdadas como canais facilitadores na realização desta trajetória. Os benefícios desses vínculos têm sido um traço comum a todo o sector, inclusive ao segmento agrícola produtor de qualidade e, na grande maioria dos casos, se traduzem em um intercâmbio estreito. Cooperativas, associações e mesmo empresas menores recebem com frequência agentes comerciais de vários países, bem como organizam missões que reúnem empresários para contato no exterior e atendem procuras constantes, as quais incluem desde o envio de uma amostra até propostas e convites de abertura de negócios no exterior. Esta é uma dinâmica que abrange inclusive as empresas que ainda não estão no movimento exportador.

Vale observar que a grande maioria das empresas que têm comércio de grãos no exterior teve seu início no movimento exportador muito influenciado por esses contatos, o que é interpretado como uma "atitude reactiva", de acordo com discussões anteriores deste estudo, no que se refere a aspectos das decisões empresariais (Tabela 5.5).

TABELA 5.5 - DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DE EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO DO MOVIMENTO EXPORTADOR ENTREVISTADAS, SEGUNDO ESCALA DE AVALIAÇÃO DAS MOTIVAÇÕES PARA EXPORTAR - BRASIL - 2003

MOTIVAÇÃO PARA EXPORTAR	POSIÇÃO NA ESCALA DE AVALIAÇÃO					TOTAL
	1º lugar	2º lugar	3º lugar	4º lugar	Não avaliaram	
Diversificação das atividades da empresa, em vista da concorrência de multinacionais no mercado doméstico	19,4	35,5	12,9	19,7	12,5	100,0
Novas oportunidades que se abrem no mercado internacional	74,2	12,9	9,7	3,2	0,0	100,0
Estímulo de importadores internacionais com os quais já trabalha	35,5	22,6	6,5	19,4	16,0	100,0
Aproveitamento do potencial inovador da produção nacional agrícola para composição de <i>blends</i>	51,6	9,7	22,6	9,7	6,4	100,0
Mobilização, apoio e articulação das associações de classe, que trabalham na identificação de novos mercados	29,0	25,8	12,9	16,1	16,2	100,0
Política brasileira de incentivo à agregação de valor às exportações	38,7	22,6	29,0	6,5	3,2	100,0
Outros	3,0	0,0	3,2	0,0	93,8	100,0

Fonte: Investigação de Campo, 2003

É indiscutível que esse é um forte determinante do movimento exportador. Contudo, à medida que é desencadeado, ganha dimensões mais amplas que vão consubstanciar a socialização de condições favoráveis que influenciarão, das mais diversas formas, a decisão empresarial. Assim, para um menor número de empresas o quesito – aproveitamento do potencial inovador da produção nacional agrícola para composição de *blends* – foi considerado o factor de maior relevância na sua decisão.

Os dois últimos quesitos são relacionados com motivação por efeito político institucional – mobilização, apoio e articulação de associações de classe e política brasileira de incentivo à exportação – e receberam menor número de resposta na escala de valoração. De certo modo, é um resultado esperado uma vez que estas são motivações de influência comparativamente menos determinante.

Simultaneamente, pode ser referido que a expectativa e a necessidade dos empresários em relação ao apoio governamental são sempre bastante elevadas. As

entrevistas qualitativas permitiram entender os limites da política em vigor comparado com o elenco de propostas inovadoras que o sector vem negociando. Nesse sentido, as articulações com o sector governamental permitem influenciar o desenho das políticas incluindo pontos estratégicos que vão desde o apoio à estruturação das condições para a fase inicial de ingresso e sustentação dos primeiros negócios até a abertura de linhas de financiamento para o processo de internacionalização de empresas, que queiram, por exemplo, instalar-se no exterior.

A par de suas críticas, os empresários, de modo geral, têm uma avaliação bastante positiva do PSI e vêm trabalhando no sentido do seu afinamento com os desafios com os quais se têm deparado. Nesse processo foi possível perceber um amadurecimento da relação empresário e governo, inclusive pela clareza com que vêm sendo trabalhadas as competências e atribuições que dizem respeito ao apoio governamental e aos investimentos individuais privados. No quesito que procura hierarquizar pontos do PSI de maior importância para a trajetória exportadora transparece uma avaliação positiva, considerando que o item mais valorizado – apoio a promoção de vendas, *marketing*, participação em feiras e eventos – corresponde às actividades nas quais se concentram, até o momento, as acções do Programa (Tabela 5.6).

TABELA 5.6 - DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DAS EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO DO PROGRAMA SECTORIAL INTEGRADO ENTREVISTADAS, SEGUNDO PONTOS DO PROGRAMA (PSI/APEX) MAIS IMPORTANTES NA ESCALA DE AVALIAÇÃO - BRASIL - 2003

ESCALA DE AVALIAÇÃO DE PONTOS DO PROGRAMA SECTORIAL INTEGRADO	POSIÇÃO NA ESCALA DE AVALIAÇÃO				
	1º lugar	2º lugar	3º lugar	4º lugar	Total
Disponibilização de informações comerciais	4	1	5	6	16
Serviços colectivos de infra-estrutura e logística de transporte e distribuição	1	3	4	8	16
Promoção de vendas, <i>marketing</i> , participação em feiras e eventos	10	3	3	0	16
Negociação conjunta de normas e regulamentações de mercado	1	10	4	1	16

Fonte: Investigação de Campo, 2003

A interlocução, exportadores e governo, a partir da maior inserção nos meandros da actividade exportadora, deixou emergir como uma das prioridades a serem supridas pela política de comércio exterior a necessidade de construção de um serviço de inteligência comercial para suporte técnico-científico em termos de informações e conhecimento, visando dotar as negociações empresariais de maior conteúdo e segurança. Cabe observar que as instituições brasileiras de comércio exterior vêm evoluindo nesta direcção com o aperfeiçoamento da área de informações.

A atitude mais recente consistiu na implementação de uma estratégia que compreende um substancial investimento, no âmbito do Núcleo de Inteligência Estratégica da APEX, de mais de US\$ 100 milhões na aquisição de um completo banco de dados que inclui o que cada país compra, vende, as principais *traders*, produtos etc. Também faz parte desses investimentos a contratação de consultorias em diversos países, com a finalidade de detalhar as possibilidades de mercado para cada um dos sectores identificados como potenciais.

5.2.4 Alternativas, Estratégias e Percursos

Como se trata ainda de experiências fragmentadas – em graus diversos de maturação e entre as quais, apenas algumas já alcançaram um patamar de estratégia mais robusta que lhes garante uma certa sustentação –, a obtenção dos elementos indicativos, que conformam as características do processo, só pode ser obtida a partir da diversidade de percursos. Isto representa ter um resultado que, neste momento, é muito mais um conjunto de referências pontuais que uma tendência generalizável.

Nesse sentido, a análise dos mercados para os quais se voltam estas empresas revela uma dinâmica na qual interagem canais e redes em ajuste ao padrão de procura de cada um desses diferentes mercados, permitindo que se arrisque estabelecer uma tipologia que espelhe o mosaico de situações que conformam esse processo.

O resultado dos formulários explicita que cada empresa já elegeu um grupo de países com os quais vê possibilidade de estreitar algum tipo de relação comercial, ou já mantêm estratégias específicas de venda, algumas inclusive com marca própria, o que evidencia avanços efectivos na direcção exportadora. A partir do traçado particular a cada um desses mercados, é possível delinear contornos determinados de procura que vão definir as estratégias a serem seguidas pelas empresas (Tabelas 4.12 e A.4.12 e A.4.13).

Quatro situações parecem demarcar os limites e as potencialidades desses mercados. Uma primeira é representada pelo consolidado mercado americano, como o maior produtor e consumidor mundial de café torrado e moído. Neste o produto diferenciado conta com o potencial de mercado a partir da extensa rede de comércio estabelecida com as vendas brasileiras do café *commodity*, assim como dos grandes

supermercados nos quais já há exemplos de estratégias de colocação do produto final, inclusive com marca própria, nos estabelecimentos do grupo Wal Mart.

O mercado americano particulariza-se por registrar experiências já bastante evoluídas com empresas exportando o produto em embalagem final nos padrões de peso e acondicionamento, marca própria e distribuição em grandes redes de supermercados. Embora esta se constitua em oportunidade bastante aberta, o seu aproveitamento vai depender de uma alta capacidade de investimentos. Isto porque para o ingresso nas grandes redes há uma taxa elevada que corresponde à obrigação de abranger cada um dos inúmeros pontos de venda que compõem uma grande rede do mercado americano.

A dimensão do mercado americano viabiliza outras alternativas que vão desde o contrato para produzir para determinada rede, a exemplo de uma empresa que abastece o Wal Mart no circuito Brasil, Canadá e Estados Unidos, até pequenos negócios com pequenos clientes como cafeterias e restaurantes.

Uma segunda situação é representada pelo mercado europeu dado seu tradicional papel de grande concentrador das negociações mundiais da *commodity* e que acumula, a uma bem estruturada indústria de torrefação e moagem de café, a liderança das reestruturações e inovações de consumo e uma larga abrangência de mercado que ultrapassa a dimensão europeia.

Estes dois mercados foram apontados como a grande meta de todas as empresas investigadas, muito embora sejam considerados de longe os mercados que se caracterizam por maiores exigências e requisitos de exportação (Veiga, 2002).

O terceiro grupo particulariza os países do Leste Europeu onde as alterações de consumo têm criado espaço para produtos da indústria agro-alimentar em geral e onde se vem ampliando o consumo de produtos diferenciados e de qualidade específica.

O último grupo aponta a emergência de mercados como a China e o Japão, com grande potencial consumidor, onde se difundem novos hábitos de consumo destacando-se o café, que com a disseminação das cafeterias ganha espaço crescente entre as bebidas tradicionais desses países.

Para cada um desses mercados diferem os arranjos empresariais em termos de tipo de produto, forma de apresentação, alternativas de colocação, canais de distribuição, articulações e parcerias com empresas estrangeiras. Entretanto, o factor que pode ser considerado como um grande divisor está no grau de agregação de valor do produto, consideradas as etapas até sua configuração como produto final. Nesse sentido, é possível delimitar três estádios que expressam de certo modo a síntese das condições concretas de espaço que as empresas têm encontrado nesses mercados até o momento.

No primeiro deles, destaca-se a situação na qual se completa a agregação de valor ao produto exportado e a empresa se incumbe de todos os esforços para colocar seu produto ao alcance do consumidor final. Isto representa realizar todas as tarefas do processo industrial e de comercialização, assim como da incorporação de serviços no qual se alinham processos complexos como a adequação da embalagem, criação e difusão da marca, logística de distribuição e sustentação desta oferta nas redes de distribuição.

Um segundo estádio considera a situação na qual as fases finais de comercialização nesses mercados ficam a cargo, ou são compartilhadas, com empresas ou agentes importadores ou exportadores. Nesses casos, na maioria das vezes, o produto

vai pronto e embalado, porém sem marca. A definição da marca e os serviços de difusão, promoção e colocação no mercado não são da competência da empresa que fabricou o produto.

Um outro grupo de empresas tem compromissos formais de parceria com torrefadoras do mercado externo e produzem o *blend* torrado e moído ou em grão para ser finalizado e comercializado no mercado da empresa parceira. Nesta escolha estratégica a empresa brasileira tem uma relação indireta com o mercado externo. Isto pode tanto representar uma inserção muito incipiente no comércio exportador quanto o reforço da empresa a partir de uma relação que a integra na grande estrutura de uma multinacional que vai comercializar seu produto com a marca internacional do grupo.

É importante frisar que tais estratégias, como *proxy* da realidade, nem sempre se encontram em suas formas puras, únicas e acabadas. De modo geral, as empresas mesclam as várias alternativas, como arranjos possíveis, para ocupar os espaços de mercado que surgem em diferentes momentos. Até porque, ao lado da estratégia de fixação de preços, as estratégias de distribuição, *marketing* e logística são bastante diferenciadas e requerem alternativas que considerem as peculiaridades de cada um dos mercados.

Independente de estar exportando com marca própria, a empresa exportadora está sujeita a uma concentrada gama de serviços mais complexos e refinados que se encontram na base dos mecanismos concorrenciais de qualquer mercado. Na perspectiva exportadora colocar o seu produto com a sua marca é, sem dúvida, a coroação de um árduo percurso o qual pressupõe, mais do que o aumento imediato da rentabilidade global dos seus negócios, a realização de uma *performance* empresarial.

A construção desses activos específicos no exterior é difícil e tem um elevado custo, o que coloca esse item como um dos principais desafios da tecnologia de promoção das exportações. O reconhecimento da necessidade de superação desse bloqueio e a importância dos investimentos e apoios nesta direção já compõem a agenda da política de promoção das exportações no item específico ligado à difusão da Marca Brasil. Esta é uma das linhas de acção de política bastante valorizada pelos empresários em geral que vêem um caminho adequado e promissor. Porém os empresários acreditam na possibilidade de elevar seu potencial com seu fortalecimento associado a correções de rumos, dando a esse instrumento carácter de um bem cada vez mais colectivo, como expressão máxima de uma nova imagem do café brasileiro. Isto exige uma actuação muito mais activa como parte de uma estratégia focada e intensiva que extrapola os limites de ações isoladas das empresas. Como exemplo, cita-se o empenho da Colômbia na formação de imagem de qualidade do seu café.

As associações que lideram o movimento de qualidade do grão também têm tido um papel relevante na formação desse activo. A circulação no mercado externo de produtos de qualidade comprovada por certificações de origem, como, por exemplo, as fornecidas pela BSCA e CACCER, tem sido um veículo de grande significado para a nova imagem do café brasileiro.

Ainda que a certificação formal não seja uma exigência generalizada do mercado importador, ela tem sido um instrumento significativo para difundir o novo padrão de qualidade. Ao estimular a difusão da produção de qualidade, eleva a cotação geral de valorização de todo o café brasileiro. Ao tornar visível a qualidade, esses recursos desempenham um papel concreto no fortalecimento do activo social Marca Brasil.

O terceiro estágio consiste em tentar financiamento/apoio e mesmo parcerias para a aquisição de marcas consolidadas em outros países com mercados sem tradição no café, mas com reconhecido potencial de consumo ou naqueles onde não se tem uma forte indústria de torrefação e moagem. Nesta mesma linha pode-se apontar ainda a alternativa de imprimir confiança e fidelidade ao produto mesmo sendo a partir da marca de outras empresas.

É no âmbito das marcas que as empresas constroem e sustentam o seu *market share*. Entretanto, como a construção de uma marca é um dos mais valorizados activos específicos, no caso das grandes empresas a conquista de mercado pode dar-se pela aquisição de marcas tradicionais e consolidadas em determinados mercados. Um exemplo forte nesta direção foi o percurso das multinacionais no mercado brasileiro. No caso da Sara Lee, sua expansão representou conquistar quase 20% do mercado com a compra de grandes marcas como o Café do Ponto e o Pilão.

Na perspectiva dos negócios da empresa as marcas são instrumento em torno do qual a empresa se vale da flexibilização desenvolvendo e colocando os vários tipos do produto em suas estratégias de concorrência no mercado interno. Nesse processo a marca expõe a capacidade de flexibilização da empresa distinguindo os seus vários produtos, como os cafés mais simples dos de qualidade superior, numa gama de diferenciação que atende a diferentes segmentos de consumidores. As marcas também se prestam a esquemas de diferenciações de preços em torno de produtos similares da empresa. Nesse caso a promoção de uma delas é compensada com as margens das outras. Por sua vez as marcas também podem estar associadas a tipos de *blends* de uma mesma empresa que traduzem nuances de aroma e sabor já na linha de um processo mais afinado de produto de qualidade específica.

Assim vista, a marca sintetiza algumas das principais estratégias da empresa, e nesse sentido serve de indicativo do seu dinamismo no mercado, que pode ser considerado um dos substratos da actuação exportadora.

Os resultados da investigação de campo atestam uma certa correlação entre as empresas que actuam no mercado interno com maior número de marcas e aquelas que integram o movimento exportador. Isso não necessariamente está ligado apenas a grandes empresas, mesmo algumas pequenas e médias revelam uma boa estratégia no mercado interno, o que contribui para sua estruturação na perspectiva exportadora (Tabela 5.7).

TABELA 5.7 - NÚMERO DE EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO DO MOVIMENTO EXPORTADOR ENTREVISTADAS, SEGUNDO TAMANHO⁽¹⁾ E NÚMERO DE MARCAS UTILIZADAS NO MERCADO DOMÉSTICO, POR CONDIÇÃO DE USO DA MARCA NO MERCADO INTERNACIONAL - BRASIL - 2003

TAMANHO DA EMPRESA E NÚMERO DE MARCAS NO MERCADO DOMÉSTICO	CONDIÇÃO DE USO DA MARCA NO MERCADO INTERNACIONAL			
	Com e sem marca própria	Com marca própria	Sem marca própria	Sem declaração
Empresas Grandes				
Uma ou duas	-	-	-	-
Três ou quatro	-	1	-	-
Cinco ou mais	1	2	-	-
Empresas Médias				
Uma ou duas	-	-	1	-
Três ou quatro	4	-	-	-
Cinco ou mais	-	-	-	1
Empresas Pequenas				
Uma ou duas	-	-	-	1
Três ou quatro	4	-	2	-
Cinco ou mais	2	-	-	-
Empresas Muito Pequenas				
Uma ou duas	1	2	1	2
Três ou quatro	2	2	-	-
Cinco ou mais	1	-	-	1

Fonte: Investigação de campo, 2003

(1) Para a classificação de tamanho das empresas, utilizou-se como referência a participação no total da produção de café torrado e moído do País. Assim, foram consideradas: Grandes, empresas com participação superior a 1%; Médias, com participação $\geq 0,309\% < 1\%$; Pequenas, com participação $\geq 0,131\% < 0,309\%$; Muito Pequenas, com participação $> 0\% < 0,131\%$. Tais parâmetros foram definidos a partir da análise do conjunto de dados constantes do banco de dados da ABIC, relacionados às 100 maiores empresas nacionais de torrefação e moagem de café.

Quanto aos canais de comercialização, por ordem de importância, prevalecem em destaque os grandes distribuidores nos países de destino seguidos das parcerias e, ou, contratos diretos com redes de supermercados também nos países de destino. Com maior distância aparece a venda directa para grossistas internacionais (Tabela A.4.6). Quando se considera o grupo de empresas que já tem exportação de grãos verde, esta hierarquia de importância reforça a primeira opção, o que revela o forte significado dos nexos de comercialização do que se chamou de *networks* herdadas.

Os quesitos que levantam indicações sobre coordenação interempresarial permitem concluir que, embora algumas exigências já sinalizem a introdução da necessidade de coordenação formal, esses procedimentos, mesmo que presentes em alguns casos, ainda são incipientes. Expressam abrangência mais significativa no forte conteúdo de valorização associado à origem de fornecedores e regiões, entretanto ainda dispensando a certificação formal. Enquanto para 21 das 31 empresas do movimento exportador investigadas a valorização está associada à origem, apenas em 12 casos a certificação formal já está em prática (Tabela 5.8). Contudo, foi possível aferir que a qualidade do grão vem sendo garantida por outros mecanismos de fidelidade entre compradores e fornecedores que se viabilizam pela longa tradição de negócios no segmento.

TABELA 5.8 - EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO ENTREVISTADAS DO MOVIMENTO EXPORTADOR E DO PSI, SEGUNDO MECANISMOS DE COORDENAÇÃO PARA AQUISIÇÃO DE MATÉRIA-PRIMA PARA COMPOR *BLEND* DE EXPORTAÇÃO - BRASIL - 2003

MECANISMOS DE COORDENAÇÃO	EMPRESAS DO MOVIMENTO EXPORTADOR		EMPRESAS DO PSI	
	Sim	Não	Sim	Não
Estabelecimento de especificações rígidas no fornecimento da matéria-prima	7	24	3	13
Contratos com fornecedores que estabelecem garantia das especificação de origem e qualidade	6	25	3	13
Seu produto final de exportação com forte conteúdo de valorização associado à origem de fornecedores e regiões	21	10	13	3
Certificação formal de qualidade de origem do grão	12	19	7	9

Fonte: Investigação de campo, 2003

O papel das organizações, a exemplo da ABIC, Cecafé e outras, para a coordenação interempresarial, foi considerado importante por metade das empresas do movimento exportador (Tabela 5.9). Estenderam esta importância particularmente no papel que estas organizações tiveram na formação do PSI do café torrado e moído e na mobilização junto a empresários para fortalecer o Programa.

TABELA 5.9 - IMPORTÂNCIA DAS ORGANIZAÇÕES NA COORDENAÇÃO, SEGUNDO EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO NO MOVIMENTO EXPORTADOR ENTREVISTADAS E INTEGRANTES DO PSI - BRASIL - 2003

EMPRESAS	IMPORTÂNCIA DAS ORGANIZAÇÕES	
	Sim	Não
Empresas do movimento exportador	15	16
Empresas do PSI	10	6

Fonte: Investigação de campo, 2003

Particularizando a perspectiva de sua consolidação como grupo estratégico, na avaliação dos empresários algumas ações foram apontadas na investigação como mais relevantes pelo seu potencial e grau de interesse comum que representam. Seguindo uma hierarquia, estão alinhados como principais: fortalecimento da Marca Brasil, oferta de serviços e apoio colectivo, troca de experiências, mesmo considerando que são concorrentes, promoção e *marketing* comum em alguns mercados, promoção, *marketing* em negociações conjuntas no mercado internacional e a formatação da inteligência comercial. Note-se que todas estas acções têm ganhado no âmbito do Programa Sectorial Integrado do café torrado e moído uma forte mobilização que corrobora para o afinamento da política com os reais interesses dos empresários do sector.

O último quesito do formulário capta numa pergunta aberta as ações que já foram desenvolvidas na experiência exportadora. Elas traduzem, com riqueza de precisão, as múltiplas formas e os mecanismos que estão presentes nas estratégias de

cada uma destas empresas e que vão retratar a verdadeira amplitude do mercado, bem como a dimensão da complexidade de integrar-se a um mercado diferenciado e segmentado, como pode ser observado na listagem síntese a seguir.

- Contactos e contratos com distribuidores internacionais em adiantado estágio de negociação;
- Parcerias com agentes distribuidores em vários mercados;
- Estudo de paladares de alguns mercados para adequar *blends*, acondicionantes e embalagens;
- Prospecção de canais de retalho em mercados potenciais;
- Negociação com empresa americana para distribuir café *gourmet* em grãos a ser comercializado no mercado internacional com a marca do distribuidor;
- Negociação com empresa europeia que tem negócios de café para compartilhar suas redes de compradores;
- Negociação com duas empresas para colocação do café torrado e moído nos mercados da China e Europa;
- Negociação com empresas norte-americanas para distribuir o produto no mercado norte-americano com marca própria;
- Participação em conjunto com o PSI e esforço isolado nos mercados da China e Japão;

- Fornecimento de café torrado e moído em embalagem final nos padrões do mercado a ser atingido (300 gramas) porém, sem marca própria;
- Exportação com marca própria para os Estados Unidos;
- Exportação para vários mercados e prospecção de possibilidade de ampliação de mercado;
- Estabelecimento de contrato com grandes redes de supermercados internacionais;
- Negociação de compra de marcas de torrefadoras locais em dois países europeus e no Japão;
- Parceria com indústrias internacionais para colocar café orgânico certificado.

O conjunto de acções já desenvolvidas ilustra o ponto central desta tese que confirma, assim, as nuances de oportunidades de mercado, o papel do empresário como o agente que toma a decisão de exportar e a singularidade das estratégias que vão basear a trajectória de reinserção do País com o café como um produto diferenciado.

Ao concluir a aprendizagem especial que veio dos resultados dos inquéritos e das entrevistas realizadas com os experientes profissionais que disponibilizaram o seu conhecimento, sobressai, como síntese final, que o percurso, embora difícil, se torna possível pelo esforço empresarial existente num contexto de dedicação e empenho com o qual são articuladas as acções no âmbito das organizações de classe e instituições políticas, para perseguir oportunidades entendendo a importância do esforço colectivo para seu alcance.

CONCLUSÕES

Esta tese trabalhou os momentos e as várias dimensões que compõem toda a trajetória inovadora que marca o processo de diferenciação do café pela agregação de valor na perspectiva de demonstrar a inter-relação entre as condições produtivas, as estratégias das indústrias de torrefação e moagem, os novos padrões de consumo da bebida e o corpo organizativo e institucional que estão na base da reinserção competitiva nos mercados internacionais com o produto não-*commodity*.

Este percurso ocorre num contexto de alterações do modelo industrial, sob o prisma dos novos padrões de concorrência, no qual os factores de inovação, segmentação e diferenciação do produto sobrepõem-se às determinações de custo e preço e redefinem a dinâmica das estratégias empresariais. A noção de especialização flexível, adotada como base do enquadramento teórico, foi fundamental por suscitar elementos analíticos que estão na essência da explicação do processo de revitalização das exportações com produtos diferenciados.

A especialização flexível, ao opor-se à concorrência da produção em massa, permite que as empresas obtenham a diferenciação de seus produtos por meio da qualidade específica e outros atributos que não os de preços. O modelo pressupõe que a empresa ligada a esta forma de produção especializada tenha acesso a uma gestão altamente qualificada e capacidade de se adaptar a um contínuo movimento de inovação. Para além das condições da empresa individual, esta qualificação está ancorada, também, na estratégia de se integrar numa política mais ampla como interlocutora interessada no desenvolvimento do segmento específico e na dinamização de toda a cadeia. É nesse ambiente de estreita interação entre empresas (e das suas várias organizações e representações) e governo (e dos seus organismos com competência e atribuições afins) que se encontram as condições para

superar o patamar da inserção competitiva à escala e penetrar no comércio internacional com todas as nuances de um padrão de consumo diferenciado.

Isso é muito visível numa cadeia bastante completa na qual já estejam em curso actividades que demonstram o rompimento com uma organização da produção dominada pela escala e homogeneidade. Em alguns casos, as actividades envolvidas podem sugerir a noção de um desenvolvimento espacialmente concentrado e delimitado, mas, na sua dimensão mais ampla, o processo é acompanhado por uma dispersão dos diferentes elos desta cadeia que se vão inserindo na reconversão exigida para actuar sob a égide dos novos padrões de competitividade.

A análise histórica evidencia que para a longa sustentação do café *commodity* no mercado internacional foi decisiva uma forte estrutura na qual interesses públicos e privados interagiram, em comum acordo, de modo a equacionar impasses permanentemente colocados por oscilações do mercado e que exigiram constantes inovações técnicas e institucionais para assegurar as condições competitivas, mas que se mantiveram no patamar de um padrão de produto "commoditizado".

A mudança substantiva veio com o marcante movimento de valorização da qualidade do grão que agora começa a estabelecer as bases para a diferenciação e segmentação do mercado. Esta tendência de diferenciação desenvolve-se pelo esforço de produtores alinhados com tal perspectiva de produção, num contexto de desregulamentação que altera o ambiente competitivo e intensifica a concorrência efectiva e potencial. Na essência desse processo, as organizações e instituições procuram a dinâmica de inovação, que transmite estímulos e apoio, para viabilizar e operacionalizar a assimilação de condições de grande exigência e complexidade no processo produtivo vigente.

Este movimento de valorização da qualidade do grão é marcado por inovações que passam por todas as fases do padrão produtivo, e que vão desde importantes investimentos em tecnologias de plantio, procedimentos de colheita e preparo do grão até a exploração de atributos de qualidade, como sabor e aroma associados à arte de compor *blends* a partir de tipos, variedades e origem valorizadas pelas especificidades de regiões produtoras. No limiar mais avançado desse novo patamar sucedem-se as experiências de realce e certificação da qualidade intrínseca que culmina numa oferta de opções cada vez mais sofisticada.

O surgimento de um subsistema de cafés de qualidade superior cria um complexo institucional que se vem delineando pela existência de movimentos associativos que actuam na disseminação e difusão dos novos parâmetros, imprimindo uma dinâmica de inovação. Na vanguarda desse movimento estão cooperativas que, no esforço de disseminar esta tendência entre seus inúmeros produtores, já contribuíram para consolidar regiões que se diferenciam pela produção de grãos de qualidade, como também modernas e sofisticadas estruturas de construção da imagem do café de qualidade, a exemplo do CACCER, BSCA e da Unilly.

Para que a indústria de torrefação e moagem acompanhasse esse movimento, foi necessário algo a mais que a existência destas condições. Submetida a uma posição discricionária, considerando que historicamente atendeu ao mercado interno a partir de sobras deixadas pelo dinâmico mercado exportador, sua inserção exigiu iniciar o consumidor interno no reconhecimento de uma bebida de qualidade. Também nesse aspecto, a desregulamentação e a nova institucionalidade geral do sector foram decisivas na criação dos novos padrões competitivos, marcados pelo ingresso das multinacionais e pela possibilidade de reestruturação do parque torrefador e, ainda, pela primeira experiência de certificação da pureza (selo ABIC) do produto final para o mercado interno.

Esse primeiro passo dado pelas indústrias em direção à melhoria de qualidade caracterizou-se por uma forte abrangência, apesar da heterogeneidade que marca a estrutura do segmento, tal como foi evidenciado no capítulo 3. No sector, as indústrias estão dispersas em todo o território nacional, indiferentes à proximidade da oferta da matéria-prima. A simplicidade do processo industrial combinada à possibilidade de industrializar pequenas quantidades de uma matéria-prima de elevado valor relativo, e associada ainda a sua condição de componente essencial de uma cesta de consumo de todas as classes de rendimento, viabilizou e explica a proliferação de microtorrefadoras que atendem a pequenas procuras locais. Nesse universo de aproximadamente mil empresas, predominam indústrias muito pequenas e apenas metade delas tem caráter mais formal.

Uma análise mais detalhada das empresas que foram a referência para a investigação de campo, revela que esse conjunto agrega desde grandes empresas nacionais e multinacionais, com elevada capacidade produtiva, até um expressivo número de médias e pequenas que conformam o padrão dominante do sector. Em que pese esta grande diferença, um traço comum importante está no patamar tecnológico, no padrão produtivo, na inserção de mercado e no grau de formalização empresarial.

É no avanço do movimento de qualidade do grão e da reestruturação da indústria que tem início uma nova institucionalidade ligada às possibilidades de explorar as oportunidades advindas de um processo de diferenciação do produto para mercados segmentados. Nesta tendência, ainda que exista possibilidade de explorar o mercado interno nesta direção, ganha relevância no País o desafio de sua reinserção no mercado internacional com produtos de maior valor agregado. É nesse contexto que a decisão empresarial de exportar está associada a toda uma dinamização de mecanismos e instrumentos da política de exportação na qual sobressai a convergência de várias instituições públicas e privadas em torno da disseminação e consolidação da 'Marca Brasil'.

A indústria de torrefação e moagem que já tem a seu favor toda uma extensa rede de relações no mercado internacional com o produto *commodity* passa a se beneficiar do contexto de uma nova institucionalidade. Na moderna concepção de política exportadora centrada no conceito ampliado de promoção comercial do Programa Sectorial Integrado/PSI encontra o apoio necessário para se preparar, adequar o produto e iniciar o seu processo de exportação.

Os comportamentos empresariais (e inter-relações com as instituições públicas e privadas) formatam o resultado mais expressivo da tese, propiciado pela particularidade dos resultados da investigação de campo, ao permitir identificar a forma como empresas e empresários decidem ingressar nesse movimento e como equacionam seus desafios e desenham suas estratégias.

Nesta realização a decisão empresarial encontra-se sob a determinação de um paradigma técnico-económico que tem sua essência nas várias dimensões – presentes no processo inovador configurado por necessidades de adequação – que envolvem: um ritmo contínuo de renovação de seu processo produtivo e a introdução das novas concepções de gestão para promover as adequações organizativas nas relações internas à empresa e nas formas de inter-relação e transacção com fornecedores e clientes. Por sua vez, nesse ambiente de contínua transformação, as estratégias, que incorporem visão de longo prazo e a definição clara de objectivos, passam a ser o elemento estruturante para se colocar em mercados altamente competitivos e segmentados.

O contexto incompleto, marcado por grandes discontinuidades e incertezas, no qual vão se dando as mudanças, impõe dificuldades e desafios nos planos das empresas, uma vez que elas têm de operar em um ambiente institucional que molda suas definições de modo muito mais lento. Desta forma, a estruturação de um marco socioinstitucional,

que incorpora as novas necessidades e exigências do novo paradigma técnico-económico, é que vai permitir e potenciar as oportunidades para as empresas e os países.

A aplicação do novo marco traduz-se em relações internas de horizontalidade, com ganhos no comprometimento colectivo em cada actividade da empresa e na aprendizagem e capacitação, como essência de avanços contínuos na qualidade. Requer estruturas produtivas flexíveis para atender a mercados cada vez mais segmentados, caracterizados por atributos que conferem qualidade diferenciada, e sensíveis para captar e prever a multiplicidade e a variação da procura. Pressupõe, ainda, estreita articulação e relação com fornecedores, clientes, outras empresas e instituições na construção de um ambiente de confiança, compromisso e cooperação no qual todos têm a ganhar.

Assim, no contexto da trajetória do actual paradigma técnico-económico, é possível estabelecer dois paralelos em relação ao desempenho e à dinâmica das condições de avanço do café não-*commodity*.

O primeiro paralelo é traçado numa aproximação com a concepção das novas oportunidades. O segmento que consegue sair à frente, incorporando tecnologias inovadoras e conjugando elementos de competitividade, ocupa um espaço e está na vanguarda de um processo de redefinição do próprio padrão produtivo nacional e vai propiciar as bases para uma reinserção competitiva. A esta oportunidade, aliam-se o surgimento de espaços de redefinições no mercado externo que acolhem as alterações de consumo e vêm sendo conduzidas pela reestruturação produtiva das torrefadoras internacionais.

O segundo paralelo está associado às marcantes características do actual paradigma técnico-produtivo no qual prevalece a ideia das redes flexíveis, em oposição às estruturas rígidas da produção em escala, informadas pelo potencial inovador de

processos, produtos e de gestão, tendo como tónica a contínua geração de novos produtos para mercados cada vez mais diferenciados e segmentados. Sob esta nova lógica, estabelece-se um campo propício para o ingresso, a expansão e o desenvolvimento de empresas que sejam capazes de ter a percepção e a competência, não só na esfera estritamente produtiva, mas, sobretudo, na forma de explorar de modo intenso e criativo a série de serviços que podem valorizar e diferenciar seus produtos.

A competência da firma construída e alimentada permanentemente por uma dinâmica de aprendizagem, a qual articula rotinas e procedimentos internos à firma e inúmeras inter-relações do seu ambiente socioprodutivo, sintetiza conhecimentos e habilidades, activos específicos, que se vão traduzir em condições de desempenho e competitividade. É esta competência que imprime condições específicas e diferenciadas, definidoras da actuação da firma e de sua amplitude e mobilidade no contexto de opções e oportunidades possíveis.

Também no contexto do actual paradigma são redefinidos os parâmetros da competitividade. No plano do comércio internacional, as vantagens comparativas dinâmicas, possibilitadas pelo potencial tecnológico, colocam-se no centro da determinação desta competitividade. Um aspecto relevante e que não pode estar descolado da análise diz respeito às fortes mudanças que se processam na procura internacional. Este aspecto está particularmente relacionado com o surgimento de consumidores de perfil específico que propiciam a oportunidade de uma diversificação de produtos de padrão mundial, o que permite à empresa, ao captar os interesses desta procura, segmentar e diferenciar a sua produção. Na base desta procura está uma elevada concentração de rendimento associada ao seu aumento, o que propicia um mercado ávido por produtos continuamente inovados. Este potencial sustenta e impulsiona o ritmo de investimentos e inovações atendendo e recriando procura.

É nesta perspectiva que se vem manifestando concretamente a valorização e importância dos factores ligados a particularidades da forma como o produto é colocado no mercado. Os factores 'não-preço', que abrangem uma ampla gama de serviços – *design*, qualidade, *performance*, conveniência, embalagem, apresentação e serviços correlacionados (informações, assistência, pós-venda etc.) – passam a ser entendidos como parte do próprio produto no seu processo de agregação de valor e constituem elementos decisivos de sua aprovação pelo mercado. Entretanto, a dimensão inovadora de agregação de valor na forma de um bem final ainda tem como um de seus maiores desafios a percepção e tradução, nos produtos, da multiplicidade de atributos exigidos, ou esperados, pela procura e da velocidade das mudanças desse mesmo mercado.

Para completar o percurso de competitividade, não basta alcançar o patamar de competências tecnológicas e organizacionais específicas, é preciso ir além. Cumprir desenvolver estratégias que permitam buscar alternativas inovadoras próprias de produtos e mercados. Para tanto, passa a ser decisivo o nível de influência que a aptidão empresarial e o talento exercem como componentes essenciais de uma estratégia para sustentar as vantagens excepcionais.

No plano empírico, observou-se que no percurso do esforço exportador os elementos significativos ressaltados na análise encontram nas categorias teóricas forte ênfase analítica, identificada em três vertentes bem delineadas. A primeira reúne elementos que confirmam que as empresas, de modo geral, ao se habilitarem ao mercado externo já cumpriram investimentos em actualização tecnológica em termos de processos produtivos, de empacotamento/conservação e mesmo da contratação e qualificação de profissionais com conhecimento da dinâmica de comércio internacional.

Também a exportação de café torrado e moído se configura como um processo em construção, no qual cada empresa tem realizado algum tipo de esforço, nas suas mais variadas formas, que vão desde o envio de amostras e relações de trocas de informações de mercado até experiências efectivas de colocação do produto na sua forma final com embalagens e marcas próprias em grandes redes internacionais. Mesmo as experiências das empresas que estão em processo de planeamento para exportar revelaram-se uma contribuição extremamente rica à medida que focam o conhecimento e as articulações, nos mais diferentes ângulos, que vão definir e explicitar o domínio necessário e todas as artimanhas de que são formatadas as negociações para ingresso no mercado internacional.

Duas questões de fundo predominam e perpassam a avaliação dos empresários: o conhecimento e os custos para se sustentar nesse mercado. Com raras exceções, as condições internas à empresa são consideradas bloqueios.

Para a maioria dos empresários, fica evidente a importância dos serviços de apresentação do produto como factores decisivos na concorrência comercial. Neste contexto a criação de uma marca e sua consolidação junto aos consumidores constituem a perspectiva maior da trajectória idealizada pelas empresas no mercado internacional.

No que se refere ao conhecimento da dinâmica, tendências e inovações do mercado externo, as empresas registram um elevado grau de acompanhamento. Quanto aos canais de comercialização, as empresas apontam como mais promissores as grandes redes de distribuição (grossistas e distribuidores internacionais) e, secundariamente, parcerias e contratos com as redes de supermercados. Observa-se que uma parcela importante das empresas contrata serviços de logística, distribuição, *marketing* e publicidade e outros,

directamente no mercado externo. Em alguns casos, regista-se a ocorrência de parcerias para esses tipos de serviços, principalmente com empresas compradoras

A segunda vertente apoia-se no facto de que todos os formatos de canais e estratégias apreendidos junto às empresas expressam a criatividade e flexibilidade esperada desse segmento para responder ao grau de complexidade do novo ambiente de mercado. Esta segmentação, ao mesmo tempo que retira da escala os determinantes da competitividade, remete à necessidade de encontrar soluções que optimizem o atendimento a múltiplas dimensões da procura, o que exige da empresa um esforço adicional que extrapola muito seu domínio de gestão e produtivo. Coloca a dimensão de serviços de gestão modernos e complexos, em um patamar de importância ainda maior que sua base técnica de produção, principalmente, porque esta é uma dimensão que ainda está fora dos domínios de seu conhecimento, e o investimento necessário para cumprir com eficiência esse percurso é proporcionalmente maior que qualquer exigência técnico-produtiva.

Na terceira vertente está a constatação da difícil construção no exterior de activos específicos de elevado custo, que são considerados, pelos empresários, um dos principais desafios da tecnologia de promoção das exportações. A resolução desse bloqueio e a importância dos investimentos e apoios nesta direção já compõem a agenda da política de promoção das exportações numa linha de acção, bastante valorizada, construída em torno da 'Marca Brasil', conferindo a esse instrumento o carácter de um bem cada vez mais colectivo. Com importância indiscutível, na base desses activos estão os esforços das organizações produtoras envolvidas na comprovação e certificação da qualidade. Todas estas acções convergentes já se expressam na identificação da nova imagem do café brasileiro.

Na competência técnico-produtiva da empresa, as instituições e a política pública têm sido componentes essenciais da conformação de um ambiente de interesses comuns que concorre para um contexto favorável, no qual são estabelecidas e postas em prática acções efectivas que vêm viabilizando a estratégica exportadora de torrado e moído.

Em síntese, o que é possível apreender de todo esse processo é o seu carácter de experiências, ainda fragmentadas e com graus diversos de maturação, mas que sinalizam a existência da oportunidade, a disposição empresarial, os nexos entre o segmento empresarial e governo na construção e sustentação de uma estratégia exportadora de um produto diferenciado. Sobressai a necessidade de se ter como referência a dimensão da inovação como o paradigma que atravessa todos os elos da cadeia. É nesse sentido que a concepção de agregação de valor, trabalhada nesta tese para compreender o percurso do café, também pode ser considerada na perspectiva da exploração do potencial da multiplicidade da diferenciação e especificidades da gama de produtos do agro-negócio.

Este estudo permanece um contributo para a solidificação da tese da especialização flexível como um modelo industrial válido e uma estratégia empresarial útil. As conclusões subsistem como parciais e só o contributo de outros trabalhos permitirá a interpretação do modelo teórico em sua totalidade. Uma linha de investigação paralela e importante seria a que se impõe em termos da coerência institucional e regulamentar que permite viabilizar políticas articuladas à dinâmica dos subsectores envolvidos.

REFERÊNCIAS

- Abbott, P. e M. Bredahl (1994) Competitiveness: Definitions, Useful Concepts and Issues, in Bredahl, M. et al., *Competitiveness in International Food Markets*, Colorado, Westview Press, 11-36.
- Andersson, S. (2000) Internationalization of the Firm from an Entrepreneurial Perspective, *International Studies of Management and Organization*, 30, 1, 63-92.
- Andersson, U. e J. Johanson, (1997) International Business Enterprise, in Bjorkman, I. e M. Forsgren, (eds.) *The Nature of the International Firm: Nordic Contributions to International Business Research*, Copenhagen, Copenhagen Business School Press, 33-50.
- APEX (2003) *A Primeira Exportação a Gente Nunca Esquece: Como as Empresas Brasileiras Estão Chegando ao Mercado Externo: um Relato de Experiência da APEX*, Rio de Janeiro, Qualitymark, APEX.
- Arbache, J. S. (2002) *Comércio Internacional, Competitividade e Políticas Públicas no Brasil*, Brasília, IPEA, (Texto para Discussão, 903).
- Arnold, R. (2000) Novos Métodos no Trabalho de Formação de Empresas, *Revista Eletrônica de Administração*, 6, 1. Disponível em: <http://read.adm.ufrgs.br/read13/read13.htm>, Acesso em 26 jan. 2004.
- Asheim, B. T. (1992) Flexible Specialisation, Industrial Districts and Small Firms: a Critical Appraisal, in Ernste, H. e V. Meier (eds.) *Regional Development and Contemporary Industrial Response: Extending Flexible Specialisation*, London, Belhaven Press, 45-56.
- Bacha, E. L. (1992) Política Brasileira do Café, in Martins, M. e E. Johnston (eds.) *150 Anos de Café*, Rio de Janeiro, Salamandra.
- Baptista, M. A. C. (2000) *Política Industrial: uma Interpretação Heterodoxa*, Campinas, UNICAMP, Instituto de Economia, (Coleção Teses).
- Barreto, A. (2002) A Internacionalização da Firma sob o Enfoque dos Custos de Transação, in Rocha, A. (ed.) *A Internacionalização das Empresas Brasileiras: Estudos de Gestão Internacional*, Rio de Janeiro, Mauad, parte 1, cap. 2.
- Barros, F. A. F. (2001) Os Avanços da Tecnociência, seus Efeitos na Sociedade Contemporânea e Repercussões no Contexto Brasileiro, in Baumgarten, M. (ed.) *A Era do Conhecimento: Matrix ou Ágora?*, Porto Alegre, UFRGS, Brasília, UNB, 73-87.
- Baumann, R. e F. G. Carneiro (2002) El Comportamiento de las Empresas Exportadoras Brasileñas: Implicaciones para el ALCA, *Revista de la CEPAL*, 78, 151-165.
- Baumgarten, M. (ed.) (2001) *A Era do Conhecimento: Matrix ou Ágora?* Porto Alegre, UFRGS, Brasília, Ed. UnB.
- Becattini, G. (1997) Totalità e Cambiamento: il Paradigma dei Distretti Industriali, *Sviluppo Locale*, 4, 6, 5-24.
- Berry, L. (1995) *On Great Service*, Nova York, Free Press.

- Björkman, I. e M. Forsgren (2000) Nordic International Business Research: a Review of its Development, *International Studies of Management and Organization*, 30, 1, 6-25.
- Boisier, S. (1999) Desarrollo (Local): De Qué Estamos Hablando?, in Becker, D. e P. S. Bandeira (eds.) *Desenvolvimento Local-Regional: Determinantes e Desafios Contemporâneos*, Santa Cruz do Sul, EDUNISC, 2000, vol. 1, 151-185.
- Brasil, Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2002) *Documento Básico: Metodologia*, Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/sdp/proAcao/forCompetitividade/oQueSao.php>>, Acesso em: dez. 2002.
- Brusco, S. e E. Righi (1989) Local Government, Industrial Policy and Social Consensus: the Case of Modena (Italy), *Economy and Society*, 18, 4, 406-424
- Burlamaqui, L. e J. Fagundes (1996) Notas sobre Diversidade e Regularidade no Comportamento dos Agentes Economicos: uma Perspectiva Neo-Schumpeteriana, in Castro, B. A., L. M. Possas e A. Proença (eds.) *Estratégias Empresariais na Indústria Brasileira: Discutindo Mudanças*, Rio de Janeiro, Forense Universitária, 119-166.
- Calfat, G. e R. G. Flores Jr. (2002) *Government Actions to Support Coffee Producers – An Investigation of Possible Measures From the European Union Side*, Disponível em: <<http://epge.fgv.br/portal/arquivo/1292.pdf>>, Acesso em: abr. 2004.
- Carlson, S. (1975) How Foreign is Foreign Trade: a Problem in International Business Research, *Acta Universitatis Upsaliensis, Studia Oeconomiae Negotiorum II*, Bulletin n. 15, Uppsala, Sweden.
- Carvalho, F. A. (1984) As *Trading Companies* no Comércio Exterior do Brasil: Desempenho Recente e Perspectivas, *Separata da Economia*, 8, 3, 510-525.
- Cassiolo, J. E., H. Lastres e M. Szapiro (2000) *Arranjos e Sistemas Produtivos Locais Proposições de Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico*, Seminário Local Clusters, Innovation Systems and Sustained Competitive, Rio de Janeiro, IE-BNDES, (Nota Técnica, 5).
- Castro, B., L. M. Possas e A. Proença (eds.) (1996) *Estratégias Empresariais na Indústria Brasileira: Discutindo Mudanças*, Rio de Janeiro, Forense Universitária.
- Chandler, A. D. (1962) *Strategy and Structure*, Cambridge, M.A., MIT Press.
- Chavarría, H. e S. Sepúlveda (2001) *Fatores no Económicos de la Competitividad*, San José, C.R., IICA, (Série Cuadernos Técnicos, 18).
- Christopher, M. (1997) *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Serviços*, São Paulo, Pioneira.
- Chudnovsky, D. e F. Porta (1990) *La Competitividad Internacional: Principales Cuestiones Conceptuales y Metodológicas: Documento Revisado del Estudio Preparado para el Centro de Estudios e Investigación de Postgrado (CEIPOS)*, Uruguay, Universidad de la República.
- Cochran, W. G. (1953) *Sampling techniques*, 3ª ed., New York, J. Wiley e Sons.
- Cohen, S. e J. Zysman (1987) *Manufacturing Matters: The Myth of Post-Industrial Economy*, New York, Basic Book.

- Coriat, B. (1991) *Penser à l'Envers: Travail et Organization Dans L'E*, Paris, Cristien Bourgois.
- Costa, A. B. (2000) Inovações e Mudanças na Organização Industrial, *Ensaio FEE*, 21, 2, 7-31.
- Coutinho, L. G. et al (1993) *Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira: Competitividade do Complexo Agroindustrial*, Consórcio Unicamp, UFRJ, Fundação Dom Cabral, Funcex.
- Coutinho, L. G., M. F. Laplane, D. Kupfer e E. Farina (2002) *Estudo da Competitividade de Cadeias Integradas no Brasil: Impactos das Zonas de Livre Comércio*, Brasília, MDIC, Campinas, UNICAMP.
- Crozier, M. (1989) *L'Entreprise à l'Écoute*, Paris, Interéditions.
- Cuadrado-Roura, J. R. (1995) Planteamientos y Teorías Dominantes sobre el Crecimiento Regional en Europa em las Cuatro Últimas Décadas, *Eure: Revista Latinoamericana de Estudios Urbanos Regionales*, 21, 63, 5-32.
- Delfim Netto, A. (1979) *O Problema do Café no Brasil*, Rio de Janeiro, FGV, Ministério da Agricultura.
- Delfim Netto, A. (2001) O Café Fez o Brasil e o Brasil Fez o Café, *Revista do Café*, 100 Anos do Centro do Comércio do Café do Rio de Janeiro, 81, 800.
- Dosi, G. (1982) Technological Paradigms and Technological Trajectories: a Suggested Interpretation of Determinants and Directions of Technical Change, *Research Policy*, 11, 147-162.
- Dosi, G. (1984) Trends in Innovation and Its Determinants: The Ingredients of the Innovative Process, in Dosi, G., *Technical Change and Industrial Transformation*, Londres: Macmillan, cap. 2.
- Dosi, G. (1990) *Technical Change and Industrial Transformation: the Theory and na Application to the Semiconductor Industry*, London, Macmillan.
- Dosi, G., K. Pavitt e L. Soete (1990) *The Economics of Technical Change and International Trade*, New York, Harvester Wheatsheaf.
- Dosi, G., L. Tyson e J. Zysman (1989) Trade, Technologies, and Development: a Framework for Discussing Japan, in Johnson, C., L. Tayson e J. Zysman (eds.) *Politics and Productivity*, New York, Ballinger Publisher.
- Drucker, P. (1993) *Post-Capitalist Society*, New York, Harper Business.
- Edquist, C. (1997) *Systems of Innovation Technologies, Institutions and Organizations*, New York, Pinter Publishers.
- Edquist, C. e B. Johnson (1997) Institutions and Organizations in Systems of Innovation, in Edquist, C. (ed.) *Systems of Innovation Technologies, Institutions and Organizations*, New York, Pinter Publishers, 40-63.
- Eiglier, P. e E. Langeard (1977) Services as Systems: Marketing Implications, in *Marketing Consumer Services: New Insights*, Cambridge, MA, Marketing Science Institute, 83-103.

- Fajnzylber, F. (1983) *La Industrialización Trunca de América Latina*, México, Centro de Economía Transnacional, Nueva Imagen.
- Farina, E. M. M. Q. (ed.) (1996) *Relatório 5º ENCAFE: Estratégias para a Indústria Brasileira de Café: Preparando-se para o Mercado de 15 Milhões de Sacas*, São Paulo, Projeto ABIC/PENSA, Relatório Interno.
- Farina, E. M. M. Q. (1999) Competitividade e Coordenação de Sistemas Agroindustriais: Um Ensaio Conceitual, *Gestão & Produção*, São Carlos, UFSCAR, 6, 3, 147-161.
- Farina, E. M. M. Q. e D. Zylbersztajn (1994) *Competitividade e Organização das Cadeias Agroindustriais*, Costa Rica, IICA – Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura.
- Farina, E. M. M. Q., P. F. Azevedo e M. S. M. Saes (1997) *Competitividade: Mercado, Estado e Organizações*, São Paulo, Singular.
- Feenstra, R. (1989) *Trade Policies for International Competitiveness*, Chicago, The University of Chicago Press.
- Feliciano Neto, A. e T. Shimizu (1996) *Sistemas Flexíveis de Informação*, São Paulo, Makron Books.
- Fernández, V. R. e M. Villalba (2004) Especialización Flexible em América Latina en el Marco del Consenso de Washington, *Comercio Exterior*, 54, 3, 184-195.
- Ferraz, G. T. e F. J. Ribeiro (2002) Um Levantamento de Atividades Relacionadas às Exportações das Empresas Brasileiras: Resultados de Pesquisa de Campo com 460 Empresas Exportadoras, in Pinheiro, A. C., R. Markwald e L. V. Pereira (eds.) *O Desafio das Exportações*, Rio de Janeiro, BNDES, 621-702.
- Ferraz, J. C., D. Kupfer e L. Haguener (1995) *Made in Brazil: Desafios Competitivos para a Indústria*, Rio de Janeiro, Campus.
- Flores, R. G. (2002) Mercado Europeu: Como Enfrentar a Concentração e Superar Gargalos como o da Distribuição, *Jornal do Café*, maio, 8-12, Entrevista.
- Fonseca, R. (1989) Teoria de Comércio Intra-Indústria: uma Nova Teoria do Comércio Internacional, *Literatura Econômica*, 11, 3, 679-694.
- Forsgren, M. (ed.) (1997) *The Nature of the International Firm: Nordic Contributions to International Business Research*, Copenhagen, Copenhagen Business School Press.
- Furtado, C. (1977) *Formação Econômica do Brasil*, 15ª ed., São Paulo, Editora Nacional.
- Garofoli, G. (1995) *Desarrollo Económico Local en Europa*, Madrid, Colegio de Economistas de Madrid, (Colecc. Economistas Libros).
- Gonçalves, R. (1987) Competitividade Internacional, Vantagem Comparativa e Empresas Multinacionais: o Caso das Exportações Brasileiras de Manufaturados, *Pesquisa e Planejamento Econômico*, 17, 2, 411-436.
- Graz, J. C. (2000) L'Économie Politique du Commerce International et les Origines Cachées du "Novel Agenda" de l'OMC, *Économies et Sociétés*, 35, 163-189, (Relations Économiques Internationales).

- Grossman, G. M. e E. Helpman (1994) *Technology and Trade*, *NBER Working Paper n. 4926*.
- Guillochon, B. (1979) *Teorias do Comércio Internacional*, Rio de Janeiro, Campus.
- Guimarães, E. P. (1995) *Competitividade Internacional e Política Comercial Externa: a Experiência Brasileira nos Anos 80 e o Início dos Anos 90*, Tese de Doutorado não publicada, Instituto de Economia Industrial da Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- Guimarães, E. P. (2002) Política de Exportação Brasileira para as Pequenas e Médias Empresas in Pinheiro, A. C., R. Markwald e L. V. Pereira (eds.) *O Desafio das Exportações*, Rio de Janeiro, BNDES, 447-503.
- Helmsing, A. H. J. (Bert) (1999) Flexible Specialisation, Industrial Clusters and Districts and ‘Second’ and ‘Third Generation’ Local and Regional Policies, Netherlands, Institute of Social Studies, (Working Papers 305), Disponível em: <<http://adlib.iss.nl/adlib/uploads/wp/wp305.pdf>> Acesso em: ago. 2004.
- Helpman, E. e P. Krugman (1989) *Trade Policy and Market Structure*, Cambridge (Mas.), The MIT Press.
- Hemais, C. A. e A. Hilal (2002) O Processo de Internacionalização da Firma Segundo a Escola Nórdica, in Rocha, A. (ed.) *A Internacionalização das Empresas Brasileiras: Estudos de Gestão Internacional*, Rio de Janeiro, Mauad, pt. 1, cap. 1.
- Hodgestts, M. R., F. Luthans e J. W. Slocum Jr. (2002) Abaixo o Convencional: o que Muda na Estratégia, in Júlio, C. A. e J. Salabi Neto (eds.) *Estratégia e Planejamento: Autores e Conceitos Imprescindíveis*, São Paulo, Publifolha, 3ª parte, (Coletânea HSM Management).
- Horta, M. H., S. Waddington e C. F. Souza, (1993) Fontes de Crescimento das Exportações Brasileiras na Década de 80, In: *Perspectivas da Economia Brasileira*, vol. I, Rio de Janeiro, IPEA, cap. 12, 231-246.
- Iglesias, R. M. e P. M. Veiga (2002) Promoção de Exportações via Internacionalização das Firms de Capital Brasileiro, in Pinheiro, A. C., R. Markwald e L. V. Pereira (eds.) *O Desafio das Exportações*, Rio de Janeiro, BNDES, 367-446.
- Jank, M. S. (1996) *Competitividade do Agrobusiness Brasileiro: Discussão Teórica e Evidências no Sistema Carnes*, Tese de Doutorado não publicada, Departamento de Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- Jarillo, J. C. e J. I. Martinez (1991) The International Expansion of Spanish Firms: Towards an Integrative Framework for International Strategy, in Matson, L. G. e B. Styme (eds.) *Corporate and Industry Strategies for Europe*, London, Elsevier Science.
- Jiménez, E. M. (s.d.) *Modelos de Desarrollo Regional: Teorías y Factores Determinantes*, Disponível em: <<http://www.sogeocol.com.co/documentos/0mode.pdf>>, Acesso em: 12 out. 2004.
- Johanson, J. e D. Sharma (1987) Technical Consultancy in Internationalization, *International Marketing Review*, 4, 20-29.
- Johanson, J. e J. Vahlne (1977) The Internationalization Process of the Firm: a Model of Knowledge Development and Increasing Market Commitment, *Journal of International Business Studies*, 8, 1, 23-32.

- Johanson, J. e J. Vahlne (1990) The Mechanisms of Internalization, *International Marketing Review*, 7, 4, 11-24.
- Júlio, C. A. e J. Salabi Neto (eds.) (2002) *Estratégia e Planejamento: Autores e Conceitos Imprescindíveis*, São Paulo, Publifolha, (Coletânea HSM Management).
- Kerlinger, F. N. (1980) *Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais: um Tratamento Conceitual*, São Paulo, Ed. Pedagógica e Universitária, Ed, da USP, Brasília, INEP.
- Klein, B. H. (1988) Luck, Necessity, and Dynamic Flexibility, in Hanusch, H. (ed.) *Evolutionary Economics: Application of Schumpeter's Ideas*, Cambridge, University Press.
- Koh, A. C. (1990) Relationship Among Organizational Characteristics, Marketing Strategy and Export Performance, *International Marketing Review*, 8, 3, 46-60.
- Krugman, P. (1986a) *Strategic Trade Policy and the New International Economics*, Cambridge, M.A., MIT Press.
- Krugman, P. (1986b) A Technology Gap Model of International Trade, in Jungenfelt, K. e D. Hague (eds.) *Structural Adjustment in Developed Open Economics*, London, MacMillan Press.
- Krugman, P. e M. Obstfeld (1994) *International Economics: Theory and Policy*, New York, Harper Collins College Publishers.
- Kupfer, D. e L. Hasenclever (eds.) (2002) *Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil*, Rio de Janeiro, Campus.
- Lago, M. C. (1997) *Parâmetros para a Discussão do Potencial e da Utilização dos Ativos-Café*, Rio de Janeiro, ABIC.
- Lèbre, R. (1999) As Pequenas e Médias Empresas na Economia do Conhecimento: Implicações para Políticas de Inovação, in Lastres, H. e S. Albagi (eds.) *Informação e Globalização na Era do Conhecimento*, Rio de Janeiro, Campus.
- Lemos, M. (2002) U.S. Coffee Consumption Rises in 2002, Led by Gourmet Sector – NCA, *OsterDowJones Essential Coffee*, Mar.
- Linder, S. B. (1979) Ensaio sobre Comércio e Transformação, in Savasini, J. A. A., P. S. Malan e W. Baer (eds.) *Economia Internacional*, São Paulo, Saraiva, 65-87.
- Lovelock C. e L. Wright (2003) *Serviços Marketing e Gestão*, São Paulo, Saraiva.
- Lundvall, B. A. (ed.) (1992) *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Iterative Learning*, London, Pinter Publishers.
- Madhok, A. (1997) Cost, Value and Foreign Market Entry: the Transaction and the Firm, *Strategic Management Journal*, 18, 39-61.
- Markusen, A. (1999) Four Structures for Second Tier Cities, in Markusen, A., Y. Lee e S. Digiovanna (eds.) *Second Tier Cities: Rapid Growth Beyond the Metropolis*, Minneapolis, University Minnesota Press.
- Martin, J. (1996) *A Grande Transição*, São Paulo, Futura.

- Martinelli, F. e E. Schoenberger (1994) Los Oligopolios Están Bien Gracias. Elementos de Reflexión sobre la Acumulación Flexible, in Benko, G. e A. Lipietz, *Las Regiones que Ganan*, Valencia, Editions Alfons El Magnamin.
- Marx, K. (1988) *O Capital*, São Paulo, Nova Cultural, v. 2, (Os Economistas).
- Meirelles, J. G. P. (1989) *Tecnologia, Transformação Industrial e Comércio Internacional: uma Revisão das Contribuições Neoschumpeterianas, com Particular Referência às Economias da América Latina*, Dissertação de Mestrado, Universidade de Campinas.
- Meyer-Stamer, J. (1997) New Patterns of Governance for Industrial Change: Perspectives from Brazil, *Journal of Development Studies*, 33, 3, 364-391.
- Michalet, C. A. (1981) *Competitivité et Internationalisation*, Paris, OCDE, DSTI/SPR/81,63, citado por Guimarães, E. P. (1995) *Competitividade Internacional e Política Comercial Externa: a Experiência Brasileira nos Anos 80 e o Início dos Anos 90*, Tese de Doutorado não publicada, Instituto de Economia Industrial da Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- Moreira, B. M. (2001) *Globalização e Agricultura: Zonas Rurais Desfavorecidas*, Oeiras, Instituto Superior de Agronomia/UTL, Celta Editora.
- Moreira, M. M. e P. G. Correa (1997) Abertura Comercial e Indústria: o Que Se Pode Esperar e o Que Se Vem Obtendo, *Revista de Economia Política*, 17, 2, 61-91.
- Moreira, S. V. e A. F. Santos (2001) *Políticas Públicas de Exportação: o Caso PROEX*, Brasília, IPEA, (Texto para Discussão, 836).
- Moricochi, L. et al. (2003) *Perfil Tecnológico da Indústria de Café Torrado e Moído*, São Paulo, Instituto de Economia Agrícola, Versão Preliminar.
- Mytelka, L. K. e F. Farinelli (2000) *Local Clusters, Innovation Systems and Sustained Competitiveness*, Seminário Local Clusters, Innovation Systems and Sustained Competitive, Rio de Janeiro, IE-BNDES, (Nota Técnica 5).
- Nakano, Y. (1994) Globalização, Competitividade e Novas Regras de Comércio Mundial, *Revista de Economia Política*, 14, 4, 7-30.
- Nassif, A. L. (1997) *Eficiências Paretiana e Schumpeteriana na Teoria do Comércio Internacional: Diferenças Conceituais e Implicações Normativas*, Rio de Janeiro, UFRJ/Instituto de Economia.
- Nassif, A. L. (2000) A Articulação das Políticas Industrial e Comercial nas Economias em Desenvolvimento Contemporâneas: uma Discussão Analítica, *Revista de Economia Política*, 20, 2, 3-22.
- Nassif, A. L. (2002) Política Industrial após a Liberalização do Comércio Exterior: o Debate Teórico Contemporâneo, *Revista do BNDES*, 9, 17, 23-74.
- Neves, M. F., M. S. M. Saes e C. L. Rezende (1997) *Illycaffè e os Desafios do Crescimento no Brasil*, apresentado ao Seminário Pensa de Agronegócios “Redes e Estratégias Compartilhadas”, Águas de São Pedro, Disponível em: <<http://www.rlc.fao.org/prior/desrural/alianzas/pdf/illycafe.pdf>>, Acesso em: maio 2005.

- Nordstrom, K. (1991) *The Internalization Process of the Firm: Searching for new Patterns and Explanations*, Stockholm, Institute of International Business, Stockholm School of Economics.
- Penrose, E. (1963) *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, Oxford Basil Blackwell.
- Perez, C. (1996a) *Cambio Tecnico, Restructuracion Competitiva y Reforma Institucional em los Países em Desarrollo*, Santiago de Chile, CEPAL/CLADES.
- Perez, C. (1996b) La Modernización Industrial en América Latina y la Herencia de la Sustitución de Importaciones, *Comercio Exterior*, 46, 5, 347-363.
- Perez, C. (2000a) *Cambio de Paradigma em Política de Ciencia y Tecnología*, Foro de Cooperación Sur-Sur em CyT PNUD, Seúl, Gobierno de la Republica de Corea.
- Perez, C. (2000b) *Cambio de Paradigma y Rol de la Tecnología em el Desarrollo*, Foro de Apertura del Ciclo “La Ciencia y la Tecnología em la Construcción del Futuro del País” Caracas, MCT.
- Perez, C. (2001) Cambio Tecnológico y Oportunidades de Desarrollo como Blanco Móvil, *Revista de la Cepal*, 75, 115-136.
- Perez, C. (2003) *El Cambio de Paradigma em la Empresa como Processo de Cambio Cultural*, Trabajo presentado en ALTEC 2003, México, Disponível em: <www.carlotaperez.org>, Acesso em maio de 2004.
- Pinheiro, A. C. e M. H. Horta (1992) A Competitividade das Exportações Brasileiras no Período 1980/88, *Pesquisa e Planejamento Econômico*, 22, 3, 437-474.
- Pinheiro, A. C., R. Markwald e L. V. Pereira (eds.) (2002) *O Desafio das Exportações*, Rio de Janeiro, BNDES.
- Piore, M. J. e C. F. Sabel (1993) *La Segunda Ruptura Industrial*, Buenos Aires, Alianza Editorial.
- Ponte, S. (2001) *The Latte Revolution? Winners and Losers in the Restructuring of the Global Coffee Marketing Chain*, Copenhagen, Centre for Development Research (CDR Working Paper, 01-3), Disponível em: <<http://www.cdr.dk/working-papers/wp.01-3.pdf>>, Acesso em: 17 mar. 2003.
- Porter, M. E. (1989) *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*, Rio de Janeiro, Campus.
- Porter, M. E. (1997) *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*, 7ª ed., Rio de Janeiro, Campus.
- Porter, M. E. (1999) *Competição: Estratégias Competitivas Essenciais*, 7ª ed., Rio de Janeiro, Campus.
- Porter, M. E. (2002) A Nova Era da Estratégia, in Júlio, C. A. e J. Salabi Neto (eds.) *Estratégia e Planejamento: Autores e Conceitos Imprescindíveis*, São Paulo, Publifolha, (Coletânea HSM Management).
- Possas, M. L. (1989) Em Direção a um Paradigma Microdinâmico: a Abordagem Neo-Schumpeteriana, in Amadeo, E. J. (ed.) *Ensaio sobre a Economia Política Moderna: Teoria e História do Pensamento Econômico*, São Paulo, Marco Zero, 157-178.

- Possas, M. L. (1996) Competitividade: Fatores Sistêmicos e Política Industrial: Implicações para o Brasil, in Castro, A. B. et al. (eds.) *Estratégias Empresariais na Indústria Brasileira: Discutindo Mudança*, Rio de Janeiro, Forense Universitária.
- Prahalad, C. K. (2002) A Competência Essencial: A Estratégia Segundo Prahalad (e Hamel), in Júlio, C. A. e J. Salabi Neto (eds.) *Estratégia e Planejamento: Autores e Conceitos Imprescindíveis*, São Paulo, Publifolha, (Coletânea HSM Management).
- Rocha, A. (ed.) (2002) *A Internacionalização das Empresas Brasileiras: Estudos de Gestão Internacional*, Rio de Janeiro, Mauad.
- Rocha, A. e C. H. Christensen (2002) Como as Empresas Brasileiras Exportam: Revisão dos Estudos sobre Exportação (1978-1990) in Rocha, A. (ed.) *A Internacionalização das Empresas Brasileiras: Estudos de Gestão Internacional*, Rio de Janeiro, Mauad, parte 2, cap. 4.
- Rodrigues, S. B. (ed.) (1999) *Competitividade, Alianças Estratégicas e Gerência Internacional*, São Paulo, Atlas.
- Saes, M. S. M. e E. M. M. Q. Farina (eds.) (1999) *O Agribusiness no Brasil*, São Paulo, USP/PENSA, IPEA
- Saes, M. S. M. e D. Nakasone (2002) *Estudo da Competitividade de Cadeias Integradas no Brasil: Impactos das Zonas de Livre Comércio: Cadeia: Café: Nota Técnica Final*, Campinas, Unicamp, Disponível em: http://www.eco.unicamp.br/neit/cadeias_integradas/NT_FINAL_Cafe.pdf Acesso em: mar. 2004.
- Santos, F., M. Crocco e M. B. Lemos (2002) *Arranjos e Sistemas Produtivos Locais em "Espaços Industriais Periféricos": Estudo Comparativo de Dois Casos Brasileiros*, Belo Horizonte, UFMG/Cedeplar, (Texto para Discussão, 182).
- Schmidt, A. (1982) Uma Avaliação do Desempenho das Trading Companies brasileiras no período 1974-1978, *Revista de Administração Pública*, 16, 2, 70-90.
- Schumpeter, J. A. (1984) *Capitalismo, Socialismo e Democracia*, Rio de Janeiro, Zahar.
- Schumpeter, J. A. (1982) *A Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma Investigação sobre Lucros, Capital, Crédito, Juro e o Ciclo Econômico*, São Paulo, Abril Cultural, (Os Economistas).
- Sebrae (2002) *Cara Brasileira: a Brasilidade nos Negócios, um Caminho para o "Made in Brazil"*, Brasília.
- Sengenberger, W. e F. Pyke, (1991) Small Firm Industrial Districts and Local Economic Regeneration: Research and Policy Issues, *Labour and Society*, 16, 1, 1-25.
- Silva, S. (1985) *Expansão Cafeeira e Origens da Indústria no Brasil*, 6ª ed., São Paulo, Alfa-Ômega.
- Solberg, C. A. (1997) A Framework for Analysis of Strategy Development in Globalizing Markets, *Journal of International Marketing*, 5, 1, 9-30.
- Storper, M. (1990) Industrialization and the Regional Question in the Third World: Lessons of Post-Imperialism; Prospects of Post-Fordism, *International Journal of Urban and Regional Research*, 14, 3, 423-445.

- Storper, M. (1995) The Resurgence of Regional Economies, ten Years Later: the Region as a Nexus of Untraded Interdependencies, *European Urban and Regional Studies*, 2, 3, 191-221, 1995
- Storper, M. e B. Harrison (1991) Flexibility, Hierarchy and Regional Development: the Changing Structure of Industrial Production Systems and Their Forms of Governance in the 1990s, *Research Policy*, 20, 407-422.
- Stubbart, C. (1992) The Descriptive Allure of Developmental: Models of Strategic Processes, *Proceedings of the Annual Strategic Management Society Conference*, London, Strategic Management Society.
- Sukhatme, P. V. et al. (1984) *Sampling theory of survey with applications*, Ames, Iowa State College Press.
- Takitane, I. C. e M. C. M. de Souza, Coordenação de Cadeias Agroindustriais: o Caso Illycafé, *Informações Econômicas*, 25, 7, 29-42.
- Tauile, J. R. (1992) *Flexibilidade Dinâmica, Cooperação e Eficiência Econômica: Anotações*, Rio de Janeiro, UFRJ/IEI, (Texto para Discussão, 275).
- Teece, D. J. (1997) Capturing Value from Technological Innovation: Integration, Strategic Partnering, and Licensing Decision, in Tushman, L. T. e P. Anderson (eds.) *Managing Strategic Innovation and Change*, New York, Oxford University Press, Oxford, 287-306.
- Teece, D. J. e G. Pisano (1994) The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction, *Industrial and Corporate Change*, Oxford University Press, 3, 3, 537-556.
- Teixeira Filho, J. (2002) Rápidas, Inovadoras e Ferozes: as Pequenas Empresas na Era do Conhecimento, *Insight Informal*, 53, 18/06/2002. Disponível em: <<http://www.informal.com.br/insight/insight54.htm>>, Acesso em 26 jan. 2004.
- Tigre, P. B. (1998) Inovação e Teoria da Firma em Três Paradigmas, *Revista de Economia Contemporânea*, 3, 67-111.
- Tigre, P. B. (2002) O Papel da Política Tecnológica na Promoção das Exportações, in Pinheiro, A. C., R. Markwald e L. V. Pereira (ed.) *O Desafio das Exportações*, Rio de Janeiro, BNDES, 245-282.
- Urban, M. L. P. (1999) Reconversão Comercial e Dinâmica Regional, *Revista Paranaense de Desenvolvimento*, Curitiba, Ipardes, 95, 89-100, jan./abr.
- Van Duren, E., L. Martin e R. A. Westgren (1994) A Framework for Assessing National Competitiveness and the Role of Private Strategy and Public Policy, in Bredahl, M. et al (ed.), *Competitiveness in International Food Markets*, Boulder, Colorado, Westview Press, cap. 3.
- Vaz, M. T. N. (2003) E-Learning Regions. How Can Organisations Contribute and Benefit? *Quality Policies for eLearning Regions and Cities*, 19-20 May, Lisboa, World Education Market.
- Vaz, M. T. N. (2004a) *Co-Ordination Forms and the Design of Industrial Models*, invited speaker in the International Conference "Regions in Action: The Nexus of Innovation, Entrepreneurship and Public Policy", Amsterdam, Tinbergen Institute.
- Vaz, M. T. N. (2004b) *The Design of Industrial Models: Addressing Co-operative Behaviours, Innovation and Public Policy*, present in International Conference "Regions

in Action: the Nexus of Innovation, Entrepreneurship and Public Policy”, Amsterdam, Tinbergen Institute.

Vaz, M. T. N. (2004c) The Environmental Context for Small Firms in the EU, in Vaz, M. T. N., J. Viaene e M. Wigier (eds.) *Innovation in the Small Firms and Dynamics of Local Development*, Varsóvia, Pub. Scholar, 12-29.

Vaz, M. T. N. (2004d) Strategies for Regional and Development Between Policy Makers and Historical Institutional Change, in Vaz, M. T. N., J. Viaene e M. Wigier (eds.) *Innovation in the Small Firms and Dynamics of Local Development*, Varsóvia, Pub. Scholar, 206-222.

Vaz, M. T. N. e P. Neto (2005) Contributos para Definição de uma Tipologia de Inovação em Zonas de Fronteira. *Papeles de Economia Espanõla*, Economia de las Comunidades Autónomas n. 21/2005, FUNCAS

Vaz, M. T. N., M. Cesário e S. Fernandes (2003) As Novas Fronteiras da Política Regional: o Caso das Zonas Portuguesas Desfavorecidas, *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, n. 2.

Vaz, M. T. N., M. Cesário e S. Fernandes (no prelo) *Interaction Between Innovation in Small Firms and their Environments: An Exploratory Study*, Aceite em Special Issue: Rural Development, *European Planning Studies*, nº1/2006.

Vaz, M. T. N., M. L. Urban (2000) Régions Périphériques, Stratégies Agroalimentaires et Globalisation, *Économies et Sociétés*, 24, 49-60, oct./nov.

Vázquez Barquero, A. (2001) *Desenvolvimento Endógeno em Tempos de Globalização*, Porto Alegre, Fundação de Economia e Estatística.

Vegro, C. L. R., L. Moricochi e B. Johnson (1997) *Café: Realidade e Perspectivas*, São Paulo, SAA, (Coleção Cadeias de Produção da Agricultura, 2).

Veiga, P. M. (2002) O Viés Antiexportador: Mais Além da Política Comercial, in Pinheiro, A. C., R. Markwald e L. V. Pereira (eds.) *O Desafio das Exportações*, Rio de Janeiro, BNDES, 155-174.

Viana, J. J. S., O. M. Silva, J. E. Lima e F. M. A. Carvalho (2004) Diferenciação por Origem na Demanda Internacional de Cafês, *Economia Aplicada*, 8, 4, 761-790.

Viotti, E. B. e M. M. Macedo (eds.) (2003) *Indicadores de Ciência, Tecnologia e Inovação no Brasil*, Campinas, Ed. da UNICAMP.

Williamson, J. (1988) *A Economia Aberta e a Economia Mundial: um Texto de Economia Internacional*, 2ª ed., Rio de Janeiro, Campus.

Williamson, O. (1975) *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implication*, New York, The Free Press.

Willians, K., T. Cutler, J. Willians e C. Haslam (1987) The End of Mass Production? *Economy and Society*, 16, 3, 405-439.

Yamane, T. (1967) *Elementary sampling theory*, Englewood Cliffs, New York University, Department of Economics, Prentice-Hall.

Endereços na Internet:

ABECAFE - Associação dos Exportadores de Café <http://www.abecafe.com.br>

APEX - Agência de Promoção de Exportações no Brasil <http://www.apexbrasil.com.br>

CACCER - Conselho das Associações de Cafeicultores do Cerrado
<http://www.cafedocerrado.com.br>

Cafés do Brasil <http://www.cafesdobrasil.com.br>

CECAFE - Conselho de Exportadores de Café do Brasil <http://www.cecafe.com.br>

EMBRAPA Café <http://www22.sede.embrapa.br/cafe/>

SCA – Associação Brasileira de Cafés Especiais <http://www.bsca.com.br>

Universidade Illy do Café <http://www.unilly.com.br>

ANEXOS

ANEXO A
CARTAS E FORMULÁRIO E PROCEDIMENTOS
TÉCNICOS METODOLÓGICOS

ABIC
ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE CAFÉ

DE-055/03

Rio de Janeiro, 16 de julho de 2003.

Prezado Senhor,

Esta correspondência visa apresentar a senhora Maria Lúcia de Paula Urban, cujo trabalho teve oportunidade de acompanhar, em reuniões do nosso sector, como integrante da equipe do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) na implementação dos programas de agregação de valor às exportações do café brasileiro.

A Maria Lúcia está aprofundando estudos sobre os desafios do mercado internacional para as 'não *commodities*', e o caso dos produtos diferenciados do café 'Torrado' e/ou 'Torrado e Moído' é bastante representativo desta problemática.

Seus trabalhos de investigadora do agronegócio também estão ligados ao Governo do Estado do Paraná, como técnica de Planejamento e, academicamente, à Universidade do Algarve, Portugal, como investigadora convidada em projectos de estudo sobre o mercado agro-alimentar europeu.

Dada a perspectiva das contribuições do referido estudo para o sector, considero bastante importante a participação de sua empresa na referida investigação, disponibilizando seu conhecimento e as informações solicitadas.

Cordialmente,



Nathan Herszkowicz
Diretor Executivo

Curitiba, 3 de julho de 2003.

Prezado(a) Senhor(a):

O formulário que está sendo encaminhado a Vossa Senhoria é parte de um estudo sobre as perspectivas de mercado para o café 'Torrado' e 'Torrado e Moído', o qual visa contrapor os desafios do mercado interno e externo e, mais especificamente, aprofundar conhecimentos que contribuam para decifrar gargalos e complexidades do mercado internacional.

O estudo tem como referência o potencial de diferenciação dos cafés 'Torrado' ou 'Torrado e Moído', a partir de atributos que incluem os *blends* associados aos cafés de melhor qualidade e aos recursos mercadológicos para sua valorização – marca, embalagem, *design* e marketing –, criando, assim, novas oportunidades de mercado. Contudo, actuar nesse mercado representa enfrentar desafios de inovações produtivas, gerenciais e de coordenação entre os elos do processo produtivo e da comercialização, enquanto estratégias que vão sendo construídas passo a passo.

O avanço do esforço empresarial e das políticas e programas nesta direção expõe, a cada momento, novas sutilezas e exigências para o sucesso da entrada e permanência de seus produtos no exterior.

As informações contidas neste formulário contribuirão para elucidar aspectos fundamentais da perspectiva das empresas, fase essencial do estudo, que será complementada com a análise dos determinantes e exigências do mercado internacional.

Nesse sentido, o preenchimento do formulário é da maior importância para o desenvolvimento do trabalho, cabendo esclarecer que ele tem caráter sigiloso e sua análise não estará, em hipótese alguma, associada à empresa informante.

Desde já agradeço sua atenção e assumo o compromisso de repassar os resultados, colocando-me à disposição para dirimir quaisquer dúvidas quanto à finalidade do estudo e ao preenchimento do formulário.

Cordialmente,



Maria Lúcia de P. Urban

Endereço para contato:

Maria Lúcia de Paula Urban

Instituto Paranaense de Desenvolvimento Económico e Social - IPARDES

Rua Máximo João Kopp, 274, Bloco 2 – Santa Cândida

82630-900 - Curitiba - Paraná - Brasil

Tel.: 41 351 6344 - Fax: 41 351 6347

E-mail: mlpaula@pr.gov.br

FORMULÁRIO

QUESTIONÁRIO DAS EMPRESAS: CAFÉ “TORRADO” E “CAFÉ TORRADO E MOÍDO”

BLOCO 1: MERCADO DOMÉSTICO

BLOCO 2: MERCADO DE EXPORTAÇÃO

Endereço para retorno:

Mária Lúcia P. Urban

Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social - IPARDES

Rua Máximo João Kopp, 274 - Bloco 2 - Santa Cândida

82.630-900 Curitiba - Paraná - Brasil

Bloco 1 - Mercado Doméstico

A Identificação do formulário

- A1 Nome da empresa: _____
Endereço: _____
Cidade: _____ Estado: _____
Tel./Fax: _____ E-mail: _____
- A3 Responsável pela informação: _____
Cargo: _____

B Caracterização da empresa

- B1 Faturamento 2002 _____
Ano de início da empresa: _____
- B2 Número de empregados em 31.12.2002: _____
- B3 Estatuto jurídico da empresa
- a) Familiar
 - b) Limitada
 - c) Sociedade Anônima
 - d) Cooperativa
- B4 A empresa faz parte de uma cooperativa?
Qual: _____

C Histórico da empresa

C1 Atividades da empresa ligadas ao café

	sim	não
a) produção agrícola	()	()
b) beneficiamento	()	()
d) torrado e moído	()	()
e) solúvel	()	()
f) comércio de café em grãos no mercado interno	()	()
g) comércio de café em grãos no mercado externo	()	()

C2 Há quanto tempo a empresa está na atividade de Torrefação e Moagem?
_____ anos.

C3 Como está distribuída a produção da empresa?

- (%) Café Tradicional
- (%) Café de Qualidade Superior
- (%) Café Especial tipo *Gourmet**

* Embora não haja uma definição precisa do que seja um café especial tipo *gourmet* parte-se de um conceito de que se trata de um produto de qualidade diferenciada associado a resultado de utilização de grãos de maior tamanho, maior uniformidade de cor, menor quantidade de defeitos e melhor qualidade de bebida.

C4 Especifique para quais Estados a empresa distribui o café "Torrado e Moído"? Indique, a seguir, se este é distribuído para a capital, para o interior ou para ambos.

Estado	%	Capital	Interior
_____	_____	()	()
_____	_____	()	()
_____	_____	()	()
_____	_____	()	()

D Estratégias de aumento de mercado do café “Torrado e Moído”

- D1 Na sua relação com o mercado quais dessas estratégias vêm sendo usadas?
- a) implantação de novas indústrias de torrefação ()
 - b) compra de novas marcas locais ()
 - c) inserção nas redes de comércio de novos mercados ()
 - d) atendimento a demandas de grandes redes de supermercados ()
 - e) atendimento a demandas de representações de comércio atacadista ()
 - f) outra (especifique) _____
- D2 A empresa tem um sistema de marketing e divulgação nos novos mercados?
Quais os sistemas?
- a) prova de café em supermercado ()
 - b) ofensiva de vendas via representantes ()
 - c) participação em feiras e eventos de divulgação ()
 - d) promoção e marketing em geral ()
 - e) outro (especifique) _____

E Dimensão da produção e mercado

- E1 Com quantas marcas a empresa atua no mercado? (6)
- E2 A empresa adquire a matéria-prima:
- a) no mercado geral de café verde
Sim () Não ()
 - b) mantém fornecedores que sustentam a qualidade e a regularidade da oferta de matéria-prima
Sim () Não ()

E3 Para compor o seu *blend* a safra do grão tem importância relevante?
Sim () Não ()

E4 Para a empresa a origem (regional) da matéria-prima (café verde) é um componente essencial da qualidade do seu produto?
Sim () Não ()

A empresa exige certificação formal de qualidade de origem do grão?
Sim () Não ()

E5 Para compor o seu blend, quais regiões brasileiras vêm se destacando por fornecer os melhores cafés de qualidade específica? (Assinale apenas as principais)

Cerrado Mineiro (MG) ()

Sul de Minas (MG) ()

Zona da Mata (MG) ()

Araraquarense (SP) ()

Mogiana e Pinhal (SP) ()

Norte do Paraná (PR) ()

Sul do Espírito Santo (ES) ()

Sul e Oeste da Bahia (BA) ()

Outras regiões (especifique) ()

E6 Sua empresa integra alguma das principais associações de produtores de café de qualidade ou especial (a exemplo do Conselho das Associações dos Cafeicultores do Cerrado – CACCER)

Sim () Não ()

Especifique

- E7 A empresa vem se atualizando frente aos padrões tecnológicos de automação da produção industrial?
 Sim () Não ()
- E8 A empresa vem se atualizando frente aos padrões tecnológicos de empacotamento e conservação da qualidade do produto?
 Sim () Não ()
- E9 A estrutura administrativa e gerencial da empresa vem se ampliando e modernizando a partir de:
- a) criação de departamentos, setores ou diretorias especializadas ()
 - b) contratação de profissionais especializados ()
 - c) ampliação dos setores de valorização da marca e do produto (marketing, publicidade, *design*, outros). ()
 - d) adoção de novas técnicas gerenciais, como *just-in-time* CEP e CAD ()
- E10 A entrada das multinacionais no mercado brasileiro impôs alterações nas condições de produção (técnica, marketing, etc.)?
 Sim () Não ()
- E11 Quais desses setores têm recebido maiores parcelas de investimentos?
- a) tecnologia de produção ()%
 - b) embalagem e empacotamento ()%
 - c) design, marketing e promoção ()%
 - d) administração e gestão ()%
 - e) outro (especifique) _____

E12 A empresa tem acesso a um bom sistema de informações sobre:

a) Mercado

Sim () Não ()

b) Tendências de consumo

Sim () Não ()

c) Monitoramento de inovações e difusão de novas tecnologias.

Sim () Não ()

d) Acompanhamento de ações estratégicas de seus concorrentes.

Sim () Não ()

F Dimensão da coordenação interempresarial nas estratégias de expansão de mercado

F1 O seu produto final tem forte conteúdo de valorização associado à origem de fornecedores e regiões (qualidade específica)?

Sim () Não ()

F2 Sua empresa tem algum tipo de certificação a partir de regulamentação dos padrões de produção e qualidade?

Sim () Não ()

Especifique: (selos, ISOS, outras especificações)

F3 A empresa trabalha ou pretende trabalhar em parceria com outras empresas na expansão de mercados?

Sim () Não ()

F4 A empresa mantém compromisso de vendas de seus produtos que atende a exigências específicas das redes de distribuição (supermercados, atacadistas, varejistas, bares/restaurantes, instituições)?

Sim () Não ()

- F5 As redes de distribuição impõem condições contratuais que demandam esforço de adequação por parte da empresa?
Sim () Não ()
- F6 Para a empresa, o estabelecimento de contratos com maiores exigências está associado a melhores condições de negociação em termos de:
- a) quantidade das vendas ()
 - b) valor negociado ()
 - c) ganhos de espaço no mercado ()
 - d) *status* do produto no mercado ()
 - e) garantia de volume negociado ()
 - f) outro (especifique) _____
- F7 Em sua opinião quais os principais desafios para colocar seu produto no mercado internacional?
Especifique: _____
- F8 Sua empresa tem interesse em entrar no mercado internacional do café "Torrado e Moído"?
Sim () Não ()

Obs.: Caso sua empresa não exporte e nem pretenda exportar café "torrado" e o "torrado e moído" não é necessário preencher o bloco seguinte.

Bloco 2 - Mercado de Exportação

G1 Quanto à atividade exportadora do café "Torrado e Moído":

a) A empresa já é exportadora

Sim () Não ()

b) A empresa está planejando sua entrada no mercado.

Sim () Não ()

G2 Para quais mercados a empresa está exportando ou pretende exportar o café "Torrado e Moído"?

País	Com Marca Própria	Sem Marca Própria
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

G3 Com quais tipos de café a empresa entrou ou pretende entrar no mercado exportador?

Café especial tipo *gourmet* ()

Café de qualidade superior ()

Café tradicional ()

H O projeto de inserção no mercado internacional com o café “Torrado e Moído”

H1 O que motivou/permitiu à empresa entrar, ou estar se preparando, para o mercado exportador de “Torrado e Moído”?

(Pontue cada um dos fatores abaixo em uma **escala de 1 a 4**. O número 1 equivale ao mínimo e o 4 ao máximo. Deixe em branco se o fator não tiver importância.

a) Necessidade de diversificação das atividades da empresa, tendo em vista a concorrência das multinacionais com a estratégia do “Torrado e Moído” no mercado doméstico.

(1) (2) (3) (4)

b) As novas oportunidades que se abrem diante do crescimento do mercado para “Torrado e Moído” que vêm se modelando no mercado internacional.

(1) (2) (3) (4)

c) Estímulo explícito por parte de alguns importadores internacionais com os quais já trabalha.

(1) (2) (3) (4)

d) Aproveitamento do potencial inovador da produção nacional agrícola para composição de *blends*..

(1) (2) (3) (4)

e) Mobilização, apoio e articulação no âmbito de associações de classe (tipo ABIC, de produtores, etc.) que trabalham na identificação de novos mercados.

(1) (2) (3) (4)

f) Política brasileira de incentivo à agregação de valor às exportações.

(1) (2) (3) (4)

g) Outro especifique: _____

I Dimensão da produção

- I1 A empresa incluiu novos tipos e espécies de cafés para compor seu produto de exportação?
Sim () Não ()
- I2 Os tipos e espécies de cafés que compõem as misturas foram estudados para atender ao paladar do mercado externo?
Sim () Não ()
- I3 Os clientes externos definem o tipo de composição dos *blends* e fazem especificações quanto ao processo de elaboração do produto?
Sim () Não ()
- I4 As restrições à importação do café verde reduzem suas condições competitivas no mercado internacional?
Sim () Não ()
- I5 No caso particular da exportação, para compor o seu *blend*, que regiões brasileiras vêm se destacando por fornecer os melhores cafés de qualidade específica.

(Assinale apenas as principais)

Cerrado Mineiro (MG) ()

Sul de Minas (MG) ()

Zona da Mata (MG) ()

Araraquarense (SP) ()

Mogiana e Pinhal (SP) ()

Norte do Paraná (PR) ()

Sul do Espírito Santo (ES) ()

Sul e Oeste da Bahia (BA) ()

Outras regiões _____

- I 6 Os *blends* elaborados só com os cafés brasileiros limitam as perspectivas no mercado internacional?
 Sim () Não ()
- I 7 A empresa criou ou está desenvolvendo um produto novo e altamente diferenciado e competitivo no segmento de mercado exterior que deseja atuar?
 Sim () Não ()
- I 8 É necessária uma tecnologia mais 'refinada' de torrefação e moagem para atender ao padrão de qualidade e diferenciação exigido pelo mercado externo.
 Sim () Não ()
- I 9 Para quais desses setores a empresa está destinando maiores parcelas de investimentos para se habilitar ao mercado externo?
- | | |
|--|------|
| a) tecnologia de produção | ()% |
| b) empacotamento, embalagem, conservação | ()% |
| c) <i>design</i> , marketing, promoção | ()% |
| d) administração e gestão | ()% |
| e) outro (especifique) _____ | |
- I 10 A orientação da empresa para o mercado exportador exige a criação de um setor específico em sua estrutura administrativa e gerencial?
 Sim () Não ()
- I 11 A empresa possui profissionais especializados em comércio exterior?
 Sim () Não ()
- I 12 A empresa tem um sistema de acompanhamento sistemático sobre o mercado externo do café 'não *commodity*'?
 Sim () Não ()
- I 13 A empresa trabalha ou pretende trabalhar em parceria com empresas nacionais ou internacionais.
 Sim () Não ()

- I 14 A empresa considera que a principal dificuldade para a exportação de café "Torrado e Moído" está na regulamentação do mercado internacional?
Sim () Não ()
- I 15 A empresa considera que os custos de logística, infra-estrutura, marketing, etc. para se manter no mercado internacional são os maiores problemas para a exportação do produto
Sim () Não ()

J Dimensão de incorporação de serviços (marca, design, embalagem)

- J 1 A empresa tem marca própria para exportação?
Sim () Não ()
- J 2 Essa marca foi criada a partir da tradição da empresa no mercado doméstico?
Sim () Não ()
- J 3 A marca e *design* foram pensadas a partir do padrão do mercado e do consumidor internacional que a empresa pretende atingir.
Sim () Não ()
- J 4 A empresa contratou serviços especializados para a criação da marca e para definir *design* de embalagem?
Sim () Não ()
- J 5 A empresa desenvolve/contrata serviços de propaganda e marketing para valorizar seus produtos no mercado internacional?
Sim () Não ()
- J 7 A consolidação da marca é muito importante para o sucesso da empresa?
Sim () Não ()
- J 8 As inovações em aparência visual e uso de novos materiais nas embalagens são fatores decisivos para conquistar o mercado internacional?
Sim () Não ()

K Serviço de Inteligência Comercial

(Informação e conhecimento do mercado internacional)

- K1 A empresa tem acesso a um bom sistema de informações sobre
- a) Mercado
Sim () Não ()
 - b) Tendências de consumo
Sim () Não ()
 - c) Monitoramento de inovações e difusão de novas tecnologias
Sim () Não ()
 - d) Acompanhamento de ações estratégicas de concorrentes de outros países
Sim () Não ()
- K 2 Da perspectiva de colocação do seu produto, que canais de comercialização no mercado internacional vêm se mostrando mais indicados?
- (Numere em ordem de importância)
- a) Grandes distribuidores no país de destino ()
 - b) Parcerias/contrato direto com redes de supermercados no país de destino ()
 - c) Parceria/contrato com empresas brasileiras exportadoras ()
 - d) Venda direta para atacadistas internacionais ()
 - e) Venda para pequenas lojas especializadas ()
 - f) Venda direta para redes de supermercados ()
 - g) Empresas de *catering*' ()
 - h) Restaurantes e cafeterias ()
 - i) Outros (especifique) _____ ()
- K3 A empresa contrata algum desses serviços no mercado internacional?
- a) Logística comercial pós desembarque ()
 - g) Marketing, promoção ()
 - c) Distribuição ()
 - h) Apoio legal ()
 - i) Publicidade ()
 - j) Consultoria técnica. ()

- K4 Como são resolvidos os serviços de logística no mercado internacional?
- a) com a contratação de empresas especializadas no país de destino ()
 - b) em parceria e cooperação com as empresas compradoras ()
 - c) em parceria e cooperação com outras empresas concorrentes ()
 - d) outros (especificar) _____ ()
- K5 Em que proporção esses serviços oneram as exportações?
- a) logística de distribuição ()%
 - b) custos de marketing e promoção ()%
 - c) outros (especificar) _____ ()%

L Dimensão da coordenação interempresarial nas estratégias de inserção no mercado internacional

- L1 Em sua estruturação para atuar no mercado externo a empresa precisou negociar com o fornecedor o cumprimento de especificações mais rígidas na matéria-prima?
Sim () Não ()
- L2 A empresa atua junto aos seus fornecedores com sistema de coordenação (contrato de aquisição, pagamento diferenciado, prêmios, multas) para garantia das especificações de origem e da qualidade?
Sim () Não ()
- L3 O seu produto final para exportação tem forte conteúdo de valorização associado à origem de fornecedores e regiões (qualidade específica)?
Sim () Não ()
- L4 No caso de café para exportação, a empresa exige certificação formal de qualidade de origem do grão?
Sim () Não ()

L5 Quais pontos do Programa Setorial Integrado (PSI da APEX) você considera mais importantes para sua empresa ingressar no mercado exportador?

(Numere em ordem de importância)

a) Disponibilização de informações comerciais ()

b) Serviços coletivos de infra-estrutura e logística de transporte e distribuição ()

c) Promoção de vendas, marketing, participação em feiras e eventos ()

d) Negociação conjunta de normas e regulamentações de mercado. ()

L6 O papel de organizações tipo ABIC, Cecafé, associação de exportadores, entre outras, foi de fundamental importância para a coordenação interempresarial?

Sim () Não ()

(Cite exemplos).

L7 O conjunto de empresas desse programa constitui um 'grupo estratégico' que pode potencializar ações de interesse comum e, desse modo, ampliar as condições de sucesso de comercialização do café "Torrado e Moido" no mercado externo?. Cite algumas condições que a sua empresa julga mais relevantes.

- L8 Essa empresa se beneficiou de alguma linha de financiamento específica para estímulo à exportação do "Torrado e Moido"? Quais?
- a) aquisição de maquinário ()
 - b) investimento no exterior ()
 - c) marketing no exterior ()
 - d) promoção de vendas no exterior para exportação ()
 - e) outras (especificar) ()

- L9 Quais atividades já estão estruturadas para a colocação de seu produto no mercado internacional? Especifique.

ANEXO B

GERAIS

Projecto do PSI/APEX

a) Os objectivos do PSI encontram-se resumidos no esquema se segue
NR.63/2002 – Nota Técnica do Projecto – APEX)

O projecto se propõe a alcançar os seguintes objectivos:

- Sensibilizar as empresas quanto a importância da exportação do café brasileiro para ampliação do *mix* de negócios e redução de riscos, disseminando a cultura exportadora no sector, que actualmente encontra-se com um índice de desconhecimento muito elevado.
- Difundir informações comerciais sobre as condições de compra do mercado externo, bem como características específicas de determinados mercados, seja em grandes e pequenas redes de varejo, como também para os mercados de nicho.
- Implantar uma metodologia de qualidade para os participantes do projecto, com o objectivo de garantir o nível de produtos a serem exportados com apoio do projecto, bem como proporcionar as indústrias de café condições de oferecer ao mercado um produto com garantia de qualidade.
- Iniciar um trabalho de conscientização do público consumidor da qualidade do verdadeiro sabor do café brasileiro, com "*Blend 100% brasileiro*", através de degustações em locais de grande concentração de consumidores.
- Desenvolver um trabalho de divulgação e conscientização de formadores de opinião em determinados mercados externos.
- Difundir as realizações do projecto no mercado interno, esclarecendo o público quanto as ações do projecto, e proporcionar condições para que os actuais e novos participantes tenham acesso as realizações do projecto.
- Aplicar de forma metodológica um grupo de ações de mercado elaboradas de acordo com o estágio evolutivo de cada empresa participante do projecto, proporcionando a participação conjunta em ações como: Participação em Feiras Internacionais; Projecto Comprador; Projecto Vendedor; Programas de Degustação e Divulgação de Imagem no mercado Externo.
- Disponibilizar aos integrantes do grupo, um banco de profissionais em comércio exterior (consultoria comercial), com o objectivo de proporcionar as pequenas empresas condições de iniciar suas negociações internacionais, mesmo sem ter uma estrutura de comércio exterior em sua empresa.
- Atingir um número de aproximadamente 60(sessenta) participantes, em nível nacional, do projecto ao longo de 4(quatro) anos de execução do projecto.
- Ampliar a base de exportadores de café industrializado e conseqüentemente o valor das exportações brasileiras.

Objecto do projecto:

O projecto supra mencionado se adequa à missão da APEX, pois está composto das seguintes ações:

- Sensibilização e Apresentação do Projecto nos estados de SP, MG, ES, BA, PE, RJ, DF, RS, PR e SC.
- Seleção e Auditoria p/ Classificação das Empresas.
- Diagnóstico e Identificação de Competitividade Internacional.
- Capacitação Comercial – Orientação para Produtos e Produção.
- Plano Estratégico de Marketing.
- Investigação de Exportadores & Planeamento Estratégico.
- Programa de Divulgação e Suporte às Bases Exportadoras.
- Lançamento Sistema de Exportação para Ind. Brasileira.
- Programa de Marketing Direto com a Base Empresarial.
- Programa Suporte de Relações Públicas com eventos com enfoque nos mercados: Alemão; Americano; Francês e Britânico.
- Programa de Divulgação e Imagem.
- Programa de Marketing Direto para Formadores de Opinião
- Programa de Alianças Estratégicas: Embaixadores do Café = Reino Unido, EUA, França e Alemanha.
- Programa Compradores Internacionais.
- Feira & Seminário de Apresentação do Programa "Cafés do Brasil".
- Programa de Visitas à Empresas de Café no Brasil.
- Programa de Participação em Feiras Mundiais de Alimentos (SIAL Paris-França 2004, FOODEX 2004 – Tóquio-Japão, ANUGA 2003 – Colônia-Alemanha).
- Programa de Participação em Feiras Especializadas em Bebidas e/ou Cafés.
- Programa de Participação em Feiras Internacionais específicas do sector (EUA/ALEMANHA/ INGLATERRA)
- Programa Internacional de Divulgação & Marca de Origem – Imagem.
- Programa Internacional de Relações Públicas – Projecto Imagem.
- Degustação em Centros de Referência Mundial: Organização de 4 Campanhas.
- Programas de Degustação em grandes redes de varejo – Global Sourcing.
- Programa de Promoção em PDV & Ação Cooperada em Redes Varejistas Mundiais.
- Programa de Degustação e Relacionamento com pequenas redes de varejo no exterior.
- Programa de Promoção em PDV & Ação Cooperada em pequenas redes varejistas no exterior.
- Programa de Merchandising em Pontos-de-Venda no exterior.
- Programa de Promoção & Incentivo para Pequenas Redes Varejistas Mundiais.
- Programa de Produção de Peças de Divulgação para Feiras e Eventos Especiais.
- Peças de Merchandising & Divulgação em Feiras e Eventos Especiais - 3 idiomas
- Programa de Investigações de Mercado & Aquisição de Estudos Especializados.
- Programa de Investigações de Mercados-alvo – 4 Mercados.
- Projecto Comprador (Abrás, 2002) 23 a 26 de Setembro 2002.
- Coordenação Executiva.

ANEXO C**TABELAS**

TABELA A.3.1 - VALOR BRUTO DA PRODUÇÃO E VALOR DA TRANSFORMAÇÃO INDUSTRIAL DAS INDÚSTRIAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO, SEGUNDO UNIDADES DA FEDERAÇÃO - BRASIL - 1996 E 2001

UNIDADES DA FEDERAÇÃO	TOTAL DO VALOR BRUTO DA PRODUÇÃO INDUSTRIAL				TOTAL DO VALOR DA TRANSFORMAÇÃO INDUSTRIAL			
	1996		2001		1996		2001	
	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
Brasil	1.265.747.027	100	1.455.412.604	100	443514077	100	592949337	100
São Paulo	548.669.357	43	637.396.306	44	188416981	42	279048360	47
Minas Gerais	151.508.441	12	164.152.406	11	73730269	17	65410376	11
Paraná	135.835.164	11	125.308.431	9	42699465	10	61106658	10
Ceará	50.567.249	4	82.367.855	6	12334245	3	28035781	5
Rio Grande do Norte	15.801.479	1	65.455.063	4	4800875	1	23421604	4
Pernambuco	46.170.580	4	60.388.795	4	6516156	1	23112014	4
Paraíba	45.515.940	4	50.073.797	3	17269635	4	19848710	3
Rio de Janeiro	47.311.580	4	40.945.364	3	19287943	4	18873503	3
Bahia	43.776.856	3	34.893.933	2	19820150	4	11586136	2
Goiás	11.025.454	1	21.376.389	1	2217086	0	7192908	1
Maranhão	6.741.092	1	17.504.644	1	1747628	0	7869570	1
Distrito Federal	18.050.046	1	15.630.599	1	6594039	1	7549136	1
Espírito santo	(X)	(X)	14.707.682	1	(X)	(X)	4171371	1
Rio Grande do Sul	14.518.259	1	13.793.468	1	7808306	2	4641694	1
Amazonas	14.777.266	1	8.681.494	1	4419727	1	2640346	0
Santa Catarina	25.699.494	2	3.358.276	0	10536346	2	1305714	0
Mato Grosso do Sul	5.231.325	0	(X)	(X)	1917880	0	(X)	(X)
Mato Grosso	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)
Pará	10.558.137	1	(X)	(X)	3618963	1	(X)	(X)
Piauí	-	-	(X)	(X)	0	-	(X)	(X)
Rondônia	4.914.117	0	(X)	(X)	2382057	1	(X)	(X)
Sergipe	46.473.824	4	(X)	(X)	12767903	3	(X)	(X)
Tocantins	-	-	(X)	(X)	-	-	(X)	(X)
Alagoas	(X)	(X)	-	-	(X)	(X)	-	-

Fonte: IBGE - Investigação Anual da Indústria

Tabulações especiais trabalhadas pelo autor

NOTA: - Dado Numérico igual a zero não resultado de arredondamento.

(X) Dado Numérico omitido a fim de evitar a individualização da informação.

TABELA A.3.2 - NÚMERO DE EMPREGADOS DA ACTIVIDADE DE TORREFAÇÃO E MOAGEM DE CAFÉ, POR GRUPO DE EMPREGADOS, SEGUNDO UNIDADES DA FEDERAÇÃO - BRASIL - 1996

UNIDADES DA FEDERAÇÃO	NÚMERO DE EMPREGADSO											Total
	0	Até 4	De 5 a 9	De 10 a 19	De 20 a 49	De 50 a 99	De 100 a 249	De 250 a 499	De 500 a 999	1000 ou mais	Ign.	
São Paulo	0	287	342	460	644	450	777	885	0	0	0	3.845
Minas Gerais	0	287	315	284	378	299	411	0	0	0	0	1.974
Paraná	0	108	64	234	170	131	142	924	0	0	0	1.773
Rio de Janeiro	0	54	121	139	221	70	514	0	0	0	0	1.119
Pernambuco	0	36	23	26	157	0	200	572	0	0	0	1.014
Bahia	0	97	166	125	293	61	180	0	0	0	0	922
Paraíba	0	22	12	30	53	74	0	428	0	0	0	619
Ceará	0	20	22	30	88	0	373	0	0	0	0	533
Santa Catarina	0	26	45	107	74	0	238	0	0	0	0	490
Goiás	0	54	59	105	79	153	0	0	0	0	0	450
Rio Grande do Sul	0	55	82	59	135	117	0	0	0	0	0	448
Espirito Santo	0	27	20	116	94	54	0	0	0	0	0	311
Pará	0	23	42	64	136	0	0	0	0	0	0	265
Mato Grosso	0	12	50	19	37	0	121	0	0	0	0	239
Mato Grosso do Sul	0	16	25	54	0	142	0	0	0	0	0	237
Sergipe	0	1	16	11	35	0	160	0	0	0	0	223
Maranhao	0	15	8	28	23	137	0	0	0	0	0	211
Rio Grande do Norte	0	2	0	10	140	53	0	0	0	0	0	205
Distrito Federal	0	4	8	0	88	0	105	0	0	0	0	205
Amazonas	0	4	0	15	0	143	0	0	0	0	0	162
Alagoas	0	2	5	0	0	0	103	0	0	0	0	110
Rondônia	0	15	16	0	68	0	0	0	0	0	0	99
Piauí	0	10	8	33	22	0	0	0	0	0	0	73
Tocantins	0	4	5	19	0	0	0	0	0	0	0	28
Acre	0	11	12	0	0	0	0	0	0	0	0	23
Roraima	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
TOTAL	0	1.195	1.466	1.968	2.935	1.884	3.324	2.809	0	0	0	15.581

Fonte: RAIS - Tabulação especial trabalhada pelo autor

TABELA A.3.3 - NÚMERO DE EMPREGADOS DA ACTIVIDADE DE TORREFAÇÃO E MOAGEM DE CAFÉ, POR GRUPO DE EMPREGADOS, SEGUNDO UNIDADES DA FEDERAÇÃO - BRASIL - 2001

UNIDADES DA FEDERAÇÃO	NÚMERO DE EMPREGADOS											
	0	Até 4	De 5 a 9	De 10 a 19	De 20 a 49	De 50 a 99	De 100 a 249	De 250 a 499	De 500 a 999	1000 ou mais	Ign.	Total
São Paulo	0	205	268	478	655	609	888	916	0	0	0	4.019
Minas Gerais	0	301	310	242	358	624	404	584	0	0	0	2.823
Pernambuco	0	37	35	22	113	0	173	259	524	0	0	1.163
Bahia	0	108	177	223	210	256	113	0	0	0	0	1.087
Paraná	0	107	105	134	151	152	0	290	0	0	0	939
Rio de Janeiro	0	34	77	41	93	310	324	0	0	0	0	879
Paraíba	0	13	42	0	47	112	0	0	535	0	0	749
Ceará	0	15	8	16	48	0	208	385	0	0	0	680
Goiás	0	60	35	114	255	157	0	0	0	0	0	621
Sergipe	0	5	20	10	0	50	0	454	0	0	0	539
Santa Catarina	0	18	41	41	62	0	0	341	0	0	0	503
Rio Grande do Norte	0	0	9	0	65	52	245	0	0	0	0	371
Espírito Santo	0	11	22	57	110	78	0	0	0	0	0	278
Distrito Federal	0	3	10	16	104	0	142	0	0	0	0	275
Mato Grosso	0	8	43	55	21	0	143	0	0	0	0	270
Para	0	12	33	46	166	0	0	0	0	0	0	257
Mato Grosso do Sul	0	17	28	30	128	0	0	0	0	0	0	203
Amazonas	0	4	0	30	0	57	101	0	0	0	0	192
Rio Grande do Sul	0	57	27	44	56	0	0	0	0	0	0	184
Alagoas	0	5	0	0	28	0	140	0	0	0	0	173
Rondônia	0	8	26	17	0	107	0	0	0	0	0	158
Maranhão	0	7	5	12	0	122	0	0	0	0	0	146
Acre	0	10	16	0	33	0	0	0	0	0	0	59
Tocantins	0	4	5	0	45	0	0	0	0	0	0	54
Amapá	0	0	5	16	0	0	0	0	0	0	0	21
Piauí	0	1	20	0	0	0	0	0	0	0	0	21
TOTAL	0	1.050	1.367	1.644	2.748	2.686	2.881	3.229	1.059	0	0	16.664

Fonte: RAIS - Tabulação especial trabalhada pelo autor

TABELA A.3.4 - NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS DA ACTIVIDADE DE TORREFAÇÃO E MOAGEM DE CAFÉ, DISTRIBUÍDOS POR GRUPO DE EMPREGADOS, SEGUNDO UNIDADES DA FEDERAÇÃO - BRASIL - 1996

UNIDADES DA FEDERAÇÃO	NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS											Total
	0	Até 4	De 5 a 9	De 10 a 19	De 20 a 49	De 50 a 99	De 100 a 249	De 250 a 499	De 500 a 999	1000 ou mais	Ign.	
São Paulo	29	145	52	34	23	6	5	2	0	0	0	296
Minas Gerais	29	149	49	20	13	4	2	0	0	0	0	266
Paraná	11	54	10	17	6	2	1	3	0	0	0	104
Bahia	4	44	24	9	10	1	1	0	0	0	0	93
Rio de Janeiro	3	21	16	9	7	1	4	0	0	0	0	61
Goiás	6	26	9	8	3	3	0	0	0	0	0	55
Rio Grande do Sul	7	24	12	4	5	2	0	0	0	0	0	54
Santa Catarina	8	14	6	8	2	0	1	0	0	0	0	39
Pernambuco	7	13	3	2	5	0	1	2	0	0	0	33
Espírito Santo	2	11	3	9	3	1	0	0	0	0	0	29
Pará	0	11	6	5	5	0	0	0	0	0	0	27
Ceará	3	9	3	2	4	0	2	0	0	0	0	23
Mato Grosso do Sul	2	8	4	4	0	2	0	0	0	0	0	20
Paraíba	1	7	2	2	2	1	0	1	0	0	0	16
Mato Grosso	0	6	7	1	1	0	1	0	0	0	0	16
Maranhão	1	5	1	2	1	2	0	0	0	0	0	12
Piauí	2	5	1	2	1	0	0	0	0	0	0	11
Rondônia	1	4	3	0	2	0	0	0	0	0	0	10
Rio Grande do Norte	2	2	0	1	4	1	0	0	0	0	0	10
Sergipe	0	1	2	1	2	0	1	0	0	0	0	7
Distrito Federal	0	2	1	0	3	0	1	0	0	0	0	7
Acre	0	4	2	0	0	0	0	0	0	0	0	6
Amazonas	0	1	0	1	0	2	0	0	0	0	0	4
Tocantins	0	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	4
Alagoas	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	3
Roraima	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
TOTAL	118	570	218	142	102	28	21	8	0	0	0	1.207

Fonte: RAIS - Tabulação especial trabalhada pelo autor

TABELA A.3.5 - NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS DA ACTIVIDADE DE TORREFAÇÃO E MOAGEM DE CAFÉ, DISTRIBUÍDOS POR GRUPO DE EMPREGADOS, SEGUNDO UNIDADES DA FEDERAÇÃO - BRASIL - 2001

UNIDADES DA FEDERAÇÃO	NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS											Total
	0	Até 4	De 5 a 9	De 10 a 19	De 20 a 49	De 50 a 99	De 100 a 249	De 250 a 499	De 500 a 999	1000 ou mais	Ign.	
Minas Gerais	24	152	51	19	12	8	3	2	0	0	0	271
Sao Paulo	20	103	40	34	21	9	6	2	0	0	0	235
Bahia	7	43	27	17	8	5	1	0	0	0	0	108
Parana	14	57	15	10	5	2	0	1	0	0	0	104
Goiás	6	27	6	8	7	2	0	0	0	0	0	56
Rio de Janeiro	6	15	12	3	4	5	2	0	0	0	0	47
Rio Grande do Sul	8	28	4	3	2	0	0	0	0	0	0	45
Pernambuco	4	15	5	2	4	0	1	1	1	0	0	33
Santa Catarina	4	7	6	3	2	0	0	1	0	0	0	23
Para	2	6	5	3	5	0	0	0	0	0	0	21
Espirito Santo	1	7	3	4	4	1	0	0	0	0	0	20
Mato Grosso do Sul	1	7	5	2	4	0	0	0	0	0	0	19
Mato Grosso	3	4	6	4	1	0	1	0	0	0	0	19
Paraiba	0	5	6	0	1	2	0	0	1	0	0	15
Ceara	0	7	1	1	2	0	1	1	0	0	0	13
Rondonia	1	3	4	1	0	2	0	0	0	0	0	11
Distrito Federal	1	3	2	1	3	0	1	0	0	0	0	11
Sergipe	1	3	3	1	0	1	0	1	0	0	0	10
Maranhao	2	3	1	1	0	2	0	0	0	0	0	9
Acre	0	4	2	0	1	0	0	0	0	0	0	7
Amazonas	1	1	0	2	0	1	1	0	0	0	0	6
Rio Grande do Norte	1	0	1	0	2	1	1	0	0	0	0	6
Alagoas	1	2	0	0	1	0	1	0	0	0	0	5
Tocantins	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	4
Piaui	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	4
Amapa	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2
TOTAL	109	504	210	120	90	41	19	9	2	0	0	1.104

Fonte: RAIS - Tabulação especial trabalhada pelo autor

TABELA A.4.1 - EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO, ENTREVISTADAS, TOTAL E DO MOVIMENTO EXPORTADOR, SEGUNDO UNIDADES DA FEDERAÇÃO - BRASIL - 2003

UNIDADE DA FEDERAÇÃO	TOTAL DE EMPRESAS ENTREVISTADAS	EMPRESAS DO MOVIMENTO EXPORTADOR
Acre	1	1
Bahia	1	0
Ceara	1	1
Distrito Federal	1	0
Espírito Santo	2	0
Goiás	1	1
Minas Gerais	10	4
Paraná	6	5
Pernambuco	1	0
Rio de Janeiro	5	2
Rio Grande do Sul	1	1
Rondônia	1	0
Santa Catarina	2	1
São Paulo	21	15
Total de empresas	54	31

Fonte: Investigação de campo, 2003

TABELA A.4.2 - EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO, ENTREVISTADAS, TOTAL E DO MOVIMENTO EXPORTADOR, SEGUNDO ESTATUTO JURÍDICO - BRASIL - 2003

ESTATUTO JURÍDICO	TOTAL DE EMPRESAS ENTREVISTADAS		EMPRESAS DO MOVIMENTO EXPORTADOR		EMPRESAS MOV. EXP./ EMPRESAS TOTAL (%)
	Número	Percentual	Número	Percentual	
Familiar /Ltda.	43	79,6	23	74,2	53,5
Sociedade Anônima	8	14,8	6	19,4	75,0
Cooperactiva	3	5,6	2	6,5	66,7
Total de empresas	54	-	31	-	57,4

Fonte: Investigação de campo, 2003

TABELA A.4.3 - EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO, ENTREVISTADAS, TOTAL E DO MOVIMENTO EXPORTADOR, SEGUNDO ANOS NA ACTIVIDADE - BRASIL - 2003

ANOS NA ACTIVIDADE	TOTAL DE EMPRESAS ENTREVISTADAS		EMPRESAS NO MOVIMENTO EXPORTADOR		EMPRESAS MOV. EXP./ EMPRESAS TOTAL (%)
	Número	Percentual	Número	Percentual	
0-10	5	9,3	3	9,7	60,0
11-20	12	22,2	8	25,8	66,7
21-30	12	22,2	6	19,4	50,0
31-40	13	24,1	7	22,6	53,8
41-50	4	7,4	1	3,2	25,0
51-60	4	7,4	3	9,7	75,0
61-70	0	0,0	0	0,0	-
71-80	3	5,6	2	6,5	66,7
81-90	0	0,0	0	0,0	-
91-100	0	0,0	0	0,0	-
101-110	0	0,0	0	0,0	-
111-120	1	1,9	1	3,2	100,0
Total de empresas	54	100,0	31	100,0	57,4

Fonte: Investigação de campo, 2003

TABELA A.4.4 - EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO, ENTREVISTADAS, TOTAL E DO MOVIMENTO EXPORTADOR, POR TAMANHO⁽¹⁾, SEGUNDO ACTIVIDADES LIGADAS AO CAFÉ - BRASIL - 2003

ACTIVIDADES LIGADAS AO CAFÉ	GRANDES		MÉDIAS		PEQUENAS		MUITO PEQUENAS	
	Total	Do mov. Exp.	Total	Do mov. Exp.	Total	Do mov. Exp.	Total	Do mov. Exp.
Produção agrícola	0	0	1	1	3	2	7	6
Beneficiamento	1	1	2	1	6	6	12	7
Torrado e moído	4	4	12	6	14	9	24	12
Solúvel	1	1	0	0	2	2	3	1
Comércio de grãos no mercado interno	1	1	6	4	5	4	15	9
Comércio de grãos no mercado externo	2	2	5	3	4	4	11	7

Fonte: Investigação de campo, 2003

(1) Para a classificação de tamanho das empresas, utilizou-se como referência a participação no total da produção de café torrado e moído do País. Assim, foram consideradas: Grandes, empresas com participação superior a 1%; Médias, com participação $\geq 0,309\%$ < 1%; Pequenas, com participação $\geq 0,131\%$ < $0,309\%$; Muito Pequenas, com participação $> 0\%$ < $0,131\%$. Tais parâmetros foram definidos a partir da análise do conjunto de dados constantes do banco de dados da ABIC, relacionados às 100 maiores empresas nacionais de torrefação e moagem de café.

TABELA A.4.5 - EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO, ENTREVISTADAS, DO MOVIMENTO EXPORTADOR, POR TAMANHO, SEGUNDO PERCENTUAL DE CAFÉ DE QUALIDADE QUE COMERCIALIZA - BRASIL - 2003

TAMANHO DA EMPRESA ⁽¹⁾	QUALIDADE SUPERIOR		GOURMET ⁽²⁾	
	Até 50%	Mais de 50%	Sim	Não
Grandes	3	0	4	0
Médias	7	2	6	6
Pequenas	9	1	2	12
Muito pequenas	18	1	12	12

Fonte: Investigação de campo, 2003

- (1) Para a classificação de tamanho das empresas, utilizou-se como referência a participação no total da produção de café torrado e moído do País. Assim, foram consideradas: Grandes, empresas com participação superior a 1%; Médias, com participação $\geq 0,309\% < 1\%$; Pequenas, com participação $\geq 0,131\% < 0,309\%$; Muito Pequenas, com participação $> 0\% < 0,131\%$. Tais parâmetros foram definidos a partir da análise do conjunto de dados constantes do banco de dados da ABIC, relacionados às 100 maiores empresas nacionais de torrefação e moagem de café.
- (2) Produto de qualidade diferenciada associada ao resultado de utilização de grãos de maior tamanho, maior uniformidade de cor, menor quantidade de defeitos e melhor qualidade de bebida.

TABELA A.4.6 - EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO, ENTREVISTADAS, TOTAL E DO MOVIMENTO EXPORTADOR, SEGUNDO ESTRATÉGIAS DE EXPANSÃO NO MERCADO DOMÉSTICO - BRASIL - 2003

ESTRATÉGIAS NO MERCADO DOMÉSTICO	TOTAL DE EMPRESAS ENTREVISTADAS		EMPRESAS DO MOVIMENTO EXPORTADOR		EMPRESAS MOV. EXP./ EMPRESAS TOTAL (%)
	Número	Percentual	Número	Percentual	
Implantação de novas indústrias de torrefação	4	7,4	4	12,9	100,0
Compra de novas marcas locais	20	37,0	17	54,8	85,0
Inserção nas redes de comércio de novos mercados	48	88,9	27	87,1	56,3
Atendimento a grandes redes de supermercados	29	53,7	20	64,5	69,0
Atendimento a representações de comércio atacadista	30	55,6	17	54,8	56,7
Outras	8	14,8	7	22,6	87,5

Fonte: Investigação de campo, 2003

TABELA A.4.7 - EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO, ENTREVISTADAS DO MOVIMENTO EXPORTADOR POR TAMANHO⁽¹⁾, SEGUNDO ESTRATÉGIAS DE EXPANSÃO NO MERCADO DOMÉSTICO - BRASIL - 2003

ESTRATÉGIAS NO MERCADO DOMÉSTICO	GRANDE	MÉDIA	PEQUENA	MUITO PEQUENA	TOTAL
Implantação de novas indústrias de torrefação	1	1	2	0	4
Compra de novas marcas locais	4	5	5	6	20
Inserção nas redes de comércio de novos mercados	4	10	13	21	48
Atendimento a grandes redes de supermercados	4	8	7	10	29
Atendimento a representações de comércio atacadista	4	7	7	12	30
Outras	0	2	1	5	8

Fonte: Investigação de campo, 2003

(1) Para a classificação de tamanho das empresas, utilizou-se como referência a participação no total da produção de café torrado e moído do País. Assim, foram consideradas: Grandes, empresas com participação superior a 1%; Médias, com participação $\geq 0,309\% < 1\%$; Pequenas, com participação $\geq 0,131\% < 0,309\%$; Muito Pequenas, com participação $> 0\% < 0,131\%$. Tais parâmetros foram definidos a partir da análise do conjunto de dados constantes do banco de dados da ABIC, relacionados às 100 maiores empresas nacionais de torrefação e moagem de café.

TABELA A.4.8 - EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO, ENTREVISTADAS, TOTAL E DO MOVIMENTO EXPORTADOR, POR TAMANHO⁽¹⁾, SEGUNDO EXIGÊNCIAS QUANTO À MATÉRIA-PRIMA - BRASIL - 2003

DIMENSÃO DA PRODUÇÃO	GRANDE	MÉDIA	PEQUENA	MUITO PEQUENA	TOTAL
Adquire a matéria-prima no mercado geral de café verde	4	11	12	19	46
Mantém fornecedores que sustentam a qualidade e a regularidade da oferta de matéria-prima	3	8	8	15	34
Para compor o <i>blend</i> a safra do grão tem importância relevante	2	6	6	11	25
A origem regional da matéria-prima é componente essencial da qualidade do seu produto	4	10	12	20	46
A empresa exige certificação formal de qualidade de origem do grão	3	8	8	15	34

Fonte: Investigação de campo, 2003

(1) Para a classificação de tamanho das empresas, utilizou-se como referência a participação no total da produção de café torrado e moído do País. Assim, foram consideradas: Grandes, empresas com participação superior a 1%; Médias, com participação $\geq 0,309\% < 1\%$; Pequenas, com participação $\geq 0,131\% < 0,309\%$; Muito Pequenas, com participação $> 0\% < 0,131\%$. Tais parâmetros foram definidos a partir da análise do conjunto de dados constantes do banco de dados da ABIC, relacionados às 100 maiores empresas nacionais de torrefação e moagem de café.

TABELA A.4.9 - TOTAL DE EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO, ENTREVISTADAS, POR TAMANHO⁽¹⁾, SEGUNDO TIPO DE SISTEMA DE INFORMAÇÕES QUE DECLARARAM ACESTAR - BRASIL - 2003

TIPO DE SISTEMA DE INFORMAÇÃO	GRANDE	MÉDIA	PEQUENA	MUITO PEQUENA	TOTAL
Sobre Mercado	4	11	13	23	51
Tendências de Consumo	4	10	12	22	48
Inovações e Novas Tecnologias	4	10	8	17	39
Ações Estratégicas de Concorrentes	4	9	9	15	37

Fonte: Investigação de campo, 2003

(1) Para a classificação de tamanho das empresas, utilizou-se como referência a participação no total da produção de café torrado e moído do País. Assim, foram consideradas: Grandes, empresas com participação superior a 1%; Médias, com participação $\geq 0,309\% < 1\%$; Pequenas, com participação $\geq 0,131\% < 0,309\%$; Muito Pequenas, com participação $> 0\% < 0,131\%$. Tais parâmetros foram definidos a partir da análise do conjunto de dados constantes do banco de dados da ABIC, relacionados às 100 maiores empresas nacionais de torrefação e moagem de café.

TABELA A.4.10 - EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO, ENTREVISTADAS, TOTAL E DO MOVIMENTO EXPORTADOR, SEGUNDO INDICADORES DE COORDENAÇÃO INTEREMPRESARIAL - BRASIL - 2003

INDICADORES DE COORDENAÇÃO	TOTAL DE EMPRESAS ENTREVISTADAS		EMPRESAS NO MOVIMENTO EXPORTADOR		EMPRESAS MOV. EXP./ EMPRESAS TOTAL (%)
	Número	Percentual	Número	Percentual	
Associação do produto à origem de fornecedores e/ou regiões	34	63,0	26	83,9	76,5
Existência de certificação de padrão de qualidade	49	90,7	30	96,8	61,2
Intenção de parcerias interempresariais na expansão de mercado	22	40,7	16	51,6	72,7
Tem produtos que atendem a exigências específicas de clientes	31	57,4	23	74,2	74,2
Tem contratos que procuram esforço de adequação	29	53,7	22	71,0	75,9

Fonte: Investigação de campo, 2003

TABELA A.4.11 - EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO, ENTREVISTADAS, TOTAL E DO MOVIMENTO EXPORTADOR, POR TAMANHO⁽¹⁾, SEGUNDO INDICADORES DE COORDENAÇÃO INTEREMPRESARIAL - BRASIL - 2003

INDICADORES DE COORDENAÇÃO	GRANDE	MÉDIA	PEQUENA	MUITO PEQUENA	TOTAL
Associação do produto à origem de fornecedores e/ou regiões	3	9	8	14	34
Existência de certificação de padrão de qualidade	4	10	14	21	49
Intenção de parcerias interempresariais na expansão de mercado	1	6	6	9	22
Tem produtos que atendem a exigências específicas de clientes	4	9	8	10	31
Tem contratos que procuram esforço de adequação	4	11	7	7	29

Fonte: Investigação de campo, 2003

(1) Para a classificação de tamanho das empresas, utilizou-se como referência a participação no total da produção de café torrado e moído do País. Assim, foram consideradas: Grandes, empresas com participação superior a 1%; Médias, com participação $\geq 0,309\% < 1\%$; Pequenas, com participação $\geq 0,131\% < 0,309\%$; Muito Pequenas, com participação $> 0\% < 0,131\%$. Tais parâmetros foram definidos a partir da análise do conjunto de dados constantes do banco de dados da ABIC, relacionados às 100 maiores empresas nacionais de torrefação e moagem de café.

TABELA A.4.12 - EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO, ENTREVISTADAS, DO MOVIMENTO EXPORTADOR POR TAMANHO⁽¹⁾ SEGUNDO MERCADO PLANEJADO - BRASIL - 2003

MERCADOS PLANEJADOS	GRANDE	MÉDIA	PEQUENA	MUITO PEQUENA	TOTAL
País					
Estados Unidos	3	4	8	8	23
China	0	3	3	4	10
Japão	1	2	1	3	7
Canadá	0	1	2	2	5
Angola	0	0	0	1	1
Nepal	0	0	0	1	1
Irã	0	0	1	0	1
Taiwan	0	0	0	1	1
Região					
Europa	3	4	7	5	19
Leste Europeu	2	1	1	0	4
Mercosul	1	0	0	0	1

Fonte: Investigação de campo, 2003

- (1) Para a classificação de tamanho das empresas, utilizou-se como referência a participação no total da produção de café torrado e moído do País. Assim, foram consideradas: Grandes, empresas com participação superior a 1%; Médias, com participação $\geq 0,309\% < 1\%$; Pequenas, com participação $\geq 0,131\% < 0,309\%$; Muito Pequenas, com participação $> 0\% < 0,131\%$. Tais parâmetros foram definidos a partir da análise do conjunto de dados constantes do banco de dados da ABIC, relacionados às 100 maiores empresas nacionais de torrefação e moagem de café.

TABELA A.4.13 - EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO, ENTREVISTADAS, DO MOVIMENTO EXPORTADOR, POR TIPO DE CAFÉ A SER EXPORTADO, SEGUNDO MERCADO PLANEJADO - BRASIL - 2003

MERCADO PLANEJADO	TIPO DE CAFÉ		
	Gourmet	Superior	Tradicional
País			
Angola	0	1	1
Canadá	3	3	2
China	8	10	3
Estados Unidos	15	22	10
Irã	0	1	1
Japão	4	6	2
Nepal	1	1	0
Taiwan	1	1	1
Região			
Europa	11	19	8
Leste Europeu	1	4	4
Mercosul	1	1	0

Fonte: Investigação de campo, 2003

TABELA A.4.14 - EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO, ENTREVISTADAS, POR TAMANHO⁽¹⁾, SEGUNDO REGIÃO DE ORIGEM DOS GRÃOS DE MELHOR QUALIDADE ESPECÍFICA PARA PRODUÇÃO DOS BLENDS DE EXPORTAÇÃO - BRASIL - 2003

REGIÕES	GRANDE	MÉDIA	PEQUENA	MUITO PEQUENA	TOTAL
Cerrado Mineiro (MG)	4	4	8	10	26
Sul de Minas Gerais (MG)	4	6	7	9	26
Mogiana e Pinhal (SP)	3	5	5	10	23
Norte do Paraná (PR)	0	2	2	0	4
Araraquarense (SP)	0	1	0	2	3
Sul do Espírito Santo (ES)	0	0	2	0	2
Zona da Mata (MG)	0	0	0	0	0
Sul e Oeste da Bahia (BA)	0	0	0	0	0
Outras	0	0	1	0	1

Fonte: Investigação de campo, 2003

- (1) Para a classificação de tamanho das empresas, utilizou-se como referência a participação no total da produção de café torrado e moído do País. Assim, foram consideradas: Grandes, empresas com participação superior a 1%; Médias, com participação $\geq 0,309\% < 1\%$; Pequenas, com participação $\geq 0,131\% < 0,309\%$; Muito Pequenas, com participação $> 0\% < 0,131\%$. Tais parâmetros foram definidos a partir da análise do conjunto de dados constantes do banco de dados da ABIC, relacionados às 100 maiores empresas nacionais de torrefação e moagem de café.

TABELA A.4.15 - EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO, ENTREVISTADAS DO MOVIMENTO EXPOTADOR, SEGUNDO TIPO DE SERVIÇOS CONTRATADOS NO MERCADO INTERNACIONAL - BRASIL - 2003

TIPO DE SERVIÇO	GRANDES	MÉDIAS	PEQUENAS	MUITO PEQUENAS	TOTAL
Logística comercial pós-embarque	3	4	4	5	16
Marketing, promoção	3	4	4	7	18
Distribuição	3	4	4	7	18
Apoio legal	2	4	4	4	14
Publicidade	3	4	2	3	12
Consultoria técnica	2	4	3	4	13

Fonte: Investigação de campo, 2003

- (1) Para a classificação de tamanho das empresas, utilizou-se como referência a participação no total da produção de café torrado e moído do País. Assim, foram consideradas: Grandes, empresas com participação superior a 1%; Médias, com participação $\geq 0,309\% < 1\%$; Pequenas, com participação $\geq 0,131\% < 0,309\%$; Muito Pequenas, com participação $> 0\% < 0,131\%$. Tais parâmetros foram definidos a partir da análise do conjunto de dados constantes do banco de dados da ABIC, relacionados às 100 maiores empresas nacionais de torrefação e moagem de café.

TABELA A.4.16 - EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO, ENTREVISTADAS DO MOVIMENTO EXPORTADOR, POR TAMANHO⁽¹⁾, SEGUNDO ALTERNATIVAS UTILIZADAS NA CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS DE LOGÍSTICA NO MERCADO INTERNACIONAL - BRASIL - 2003

SERVIÇOS	GRANDES	MÉDIAS	PEQUENAS	MUITO PEQUENAS	TOTAL
Contratação de empresa especializada no país mercado	3	4	5	4	16
Parceria e cooperação com empresas compradoras	3	5	6	8	22
Parceria e cooperação com empresas concorrentes	1	1	2	2	6
Outros	0	0	2	1	3

Fonte: Investigação de campo, 2003

(1) Para a classificação de tamanho das empresas, utilizou-se como referência a participação no total da produção de café torrado e moído do País. Assim, foram consideradas: Grandes, empresas com participação superior a 1%; Médias, com participação $\geq 0,309\% < 1\%$; Pequenas, com participação $\geq 0,131\% < 0,309\%$; Muito Pequenas, com participação $> 0\% < 0,131\%$. Tais parâmetros foram definidos a partir da análise do conjunto de dados constantes do banco de dados da ABIC, relacionados às 100 maiores empresas nacionais de torrefação e moagem de café.

TABELA A.5.1 - EMPRESAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO, ENTREVISTADAS, TOTAL E DO MOVIMENTO EXPORTADOR, POR TAMANHO⁽¹⁾, SEGUNDO TIPO DE ACTUALIZAÇÃO TECNOLÓGICA E ADMINISTRATIVA - BRASIL - 2003

TIPO DE ACTUALIZAÇÃO TECNOLÓGICA E ADMINISTRATIVA	GRANDE	MÉDIA	PEQUENA	MUITO PEQUENA	TOTAL
Nos padrões da automação industrial	4	11	14	23	52
Em tecnologia de empacotamento e conservação	4	11	12	16	43
Criação de áreas administrativas especializadas	4	7	7	12	30
Contratação de profissionais especializados	4	8	9	12	33
Ampliação de sectores de valorização da marca e do produto	4	9	13	19	45
Adoção de novas técnicas gerenciais - just-in-time, CEP e CAD	1	1	1	1	4

Fonte: Investigação de campo, 2003

(1) Para a classificação de tamanho das empresas, utilizou-se como referência a participação no total da produção de café torrado e moído do País. Assim, foram consideradas: Grandes, empresas com participação superior a 1%; Médias, com participação $\geq 0,309\% < 1\%$; Pequenas, com participação $\geq 0,131\% < 0,309\%$; Muito Pequenas, com participação $> 0\% < 0,131\%$. Tais parâmetros foram definidos a partir da análise do conjunto de dados constantes do banco de dados da ABIC, relacionados às 100 maiores empresas nacionais de torrefação e moagem de café.