

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**A INFLUÊNCIA DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E  
COLABORATIVAS DA CADEIA PRODUTIVA DO CAFÉ NO  
CONTEÚDO ESTRATÉGICO DAS EMPRESAS E PRODUTORES DO  
NORTE PIONEIRO DO PARANÁ**

**MARCIA DE SOUZA BRONZERI**

**CURITIBA**

**2009**

**MARCIA DE SOUZA BRONZERI**

**A INFLUÊNCIA DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E  
COLABORATIVAS DA CADEIA PRODUTIVA DO CAFÉ NO  
CONTEÚDO ESTRATÉGICO DAS EMPRESAS E PRODUTORES DO  
NORTE PIONEIRO DO PARANÁ**

Dissertação apresentada como requisito parcial à  
obtenção do grau de Mestre. Curso de Mestrado  
em Administração do Setor de Ciências Sociais  
Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Sergio Bulgacov

**CURITIBA**

**2009**

Dedico este trabalho às pessoas mais importantes da minha vida, minha mãe, Lúcia (*in memoriam*) e meu filho, Leandro.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, acima de tudo.

À Universidade Federal do Paraná (UFPR) e à Faculdade Estadual de Filosofia, Ciências e Letras de Cornélio Procopio (FAFICOP), pela colaboração que possibilitou a oferta desse curso de Mestrado. À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e à Fundação Araucária, pelo apoio financeiro.

Ao professor Sergio Bulgacov, que me fortaleceu com palavras de incentivo e confiança. Mais que um orientador, um amigo.

A todos os colegas do mestrado, alguns com quem só compartilhei parte da jornada, outros que estiveram próximos desde o início, dividindo aprendizado, ansiedades, expectativas, e agora a vitória. Não me atreverei a relacionar todos, mas a alguns tenho especial agradecimento, Cleverson, companheiro de estudos, Denny, Mário Sérgio, Lucinéia, Lindinalva, Rota - exemplo de perseverança -, e Valquíria, a amiga com quem dividi diversos momentos.

Ao amigo Newton, pelo apoio técnico, esclarecimentos e questionamentos que elevaram meu aprendizado.

À minha 'irmã' Fátima, que só por me dedicar sua amizade, mereceria todos os agradecimentos, mas não se limita a isso, é uma presença certa em momentos importantes.

Ao meu pai, Sérgio, e à minha amiga Elena, pelo suporte nas minhas ausências e ao meu filho, Leandro, pela compreensão e apoio.

Aos profissionais da SEAB e da EMATER, pela colaboração e atenção dispensada nos contatos por telefone, e-mail, pessoalmente, principalmente ao Santo Pulcinelli Filho, pelo apoio fundamental desde o início da coleta de dados.

Aos produtores, administradores, gerentes e diretores, enfim, todos que participaram das entrevistas, sem os quais esta pesquisa não existiria, mas especialmente à Kariza, amiga que conquistei nas pesquisas de campo.

Agradeço também a todos os amigos que, apesar da minha ausência, não deixaram nossos laços enfraquecerem.

“Quando pensamos saber todas as respostas do mundo,  
a vida muda todas as perguntas.”

## RESUMO

Acompanhando as mudanças no mundo, as organizações que, tradicionalmente, adotavam estratégias isoladamente, para conquistar vantagem competitiva, passaram a unir esforços com outras empresas, fornecedores, clientes ou concorrentes, para melhorar seu resultado. Considerando esse novo contexto e a importância do segmento agroindustrial do café, este estudo teve como objetivo identificar de que forma as estratégias competitivas e colaborativas da cadeia produtiva do café afetam o conteúdo estratégico das empresas e dos produtores do Norte Pioneiro do Paraná. Foi conduzida pesquisa qualitativa, com estudo de caso, tendo como nível de análise a cadeia produtiva e os seus segmentos e a unidade de análise os gerentes ou proprietários. Os dados foram coletados por meio de entrevistas e observação direta junto às unidades de análise, nos diferentes elos da cadeia produtiva, com amostra definida pela técnica de saturação. Também foram coletados dados secundários. A amostra consistiu em quinze produtores, três torrefadoras e uma indústria de café solúvel. A coleta de dados foi orientada por roteiros semi-estruturados. As entrevistas foram gravadas e transcritas. Os dados foram organizados e analisados consoantes às categorias analíticas, visando alcançar os objetivos propostos. Foram utilizados também dados estatísticos, secundários, que se mostraram necessários. Os resultados apontam para a falta de integração da cadeia produtiva e inexistência de colaboração entre e intra elos, deixando de usufruir seus benefícios. No segmento produtor há predomínio de produção de café *commodity*, apesar do potencial para produção de café com qualidade superior de bebida, que tem como base a espécie arábica, produzida no Paraná. Prevaecem ações para redução de custos e aumento de produtividade, mas com qualidade, para conseguir maiores valores na comercialização. As estratégias são competitivas, liderança no custo total e diferenciação. Há casos de diversificação, a maioria com integração vertical para frente – produtor passou a processar café torrado e moído -, esta com impacto diferente de acordo com o volume de produção de grãos e o percentual deste destinado ao processamento industrial, havendo caso de diferenciação na produção industrial, com o processamento de café *gourmet*. Iniciaram ações colaborativas no segmento produtor, que possibilitarão melhorar o desempenho dos cafeicultores, a diferenciação pela produção de cafés especiais, entre outros benefícios. No segmento processador de café torrado e moído não há indícios de colaboração, mas acirrada concorrência, prevalecendo ações para penetração de mercado e redução de custos, uma empresa desenvolve novos produtos produzindo café com marcas de clientes e de outras torrefadoras, e busca a diversificação pela produção de café *gourmet*. Os dados indicam que a cadeia produtiva se restringe ao segmento produtor e ao processador de café torrado e moído, e que a indústria de café solúvel, apesar de sediada na região, não faz parte dessa cadeia produtiva, e que utiliza maior volume de café de espécie produzida fora do estado. A visão da cadeia produtiva é dificultada a partir da venda dos produtores para exportadores, pois esses não têm ciência do destino de seu café a partir dessa transação, apesar de acreditarem que parte é exportada.

**Palavras-chave:** estratégia competitiva, estratégia colaborativa, coopetição, conteúdo estratégico, cadeia produtiva, café.

## ABSTRACT

Accompanying the changes in the world, the organizations that traditionally adopted isolated strategies to conquer competitive advantage started to unite efforts with other companies, suppliers, clients or competitors to have a better result. Considering this new context and the importance of the agricultural industry of coffee, this study had as an objective identifying how the competitive and collaborative strategies of the coffee productive chain affect the strategic content of the companies and producers from the Pioneer North of Paraná. A qualitative research was conducted, with study of case, having as a level of analysis the productive chain with a sample defined by the technique of saturation. Secondary data was also collected. The sample consisted of fifteen producers, three coffee toasters and a company of soluble coffee. Semi-structured routes oriented the collection of data. The interviews were recorded and transcribed. The data were organized and analyzed consonant to the analytical categories, seeking to reach the aimed goals. Statistic data and secondary data were also used because they were necessary. The results showed a lack of integration of the productive chain and an inexistence of cooperation between the links, stopping enjoying their benefits. In the producer segment there is predominance of commodity coffee production, despite the potential for the production of superior quality coffee that has as a basis the Arabic coffee produced in Paraná. Actions for the reduction of cost and the increase of the production with quality are predominant to achieve better values of sale. The strategies are competitive, leadership in the total cost and differentiation. There are cases of diversification, most with vertical integration forward- the producer started to process toasted and crushed coffee with a different impact according to the volume of the production of grains and the percent destined to the industrial process, and case of differentiation in the industrial production, with the processing of gourmet coffee. Actions collaborative were initiated in the producer segment, which will make possible to improve the coffee grower acting, the differentiation through production of special coffee, among other benefits. In the process segment of toasted and crushed coffee there is no evidence of collaboration, but there is strong competition, prevailing actions for the market penetration and reduction of costs, a company develops new products producing coffee with the clients brand and of other coffee toasters, and search the diversification through the production of gourmet coffee. The data indicate that the production chain is restricted to the producer segment and to the processing of toasted and crushed coffee, and that the industry of soluble coffee, despite having its headquarters in the region it is not part of that, and it uses a bigger volume of coffee produced from out of the state. The vision of the productive chain is difficult from the sale of the producers to the exporters because they aren't aware of the destination of the coffee from this transaction, despite they believe that part of it is exported.

**Key words:** competitive strategy, cooperative strategy, coepetition, strategic content, supply chain, coffee



## SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS .....	II
RESUMO .....	V
ABSTRACT .....	VI
LISTA DE FIGURAS .....	IX
LISTA DE TABELAS .....	XI
LISTA DE QUADROS .....	XII
LISTA DE GRÁFICOS .....	XIII
LISTA DE MAPAS .....	XV
LISTA DE BREVIATURAS E SIGLAS .....	XVI
1. INTRODUÇÃO .....	1
1.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....	2
1.2. OBJETIVOS .....	2
1.2.1. GERAL .....	2
1.2.2. ESPECÍFICOS .....	2
1.3. JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA .....	3
1.4. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	4
2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA .....	6
2.1. ESTRATÉGIA .....	6
2.1.1. CONTEÚDO ESTRATÉGICO .....	7
2.1.2. ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS .....	16
2.1.3. ESTRATÉGIAS COLABORATIVAS .....	30
2.2. A CADEIA PRODUTIVA .....	50
2.2.1 O CONTEÚDO ESTRATÉGICO DA CADEIA PRODUTIVA .....	55
2.2.1.1 O SEGMENTO PRODUTOR .....	60
2.2.1.2 O SEGMENTO PROCESSADOR – INDÚSTRIA DE TORREFAÇÃO E MOAGEM .....	74
2.2.1.3 O SEGMENTO PROCESSADOR – INDÚSTRIA DE SOLÚVEL .....	77
3. METODOLOGIA .....	80
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA .....	80
3.1.1 PERGUNTAS DE PESQUISA .....	80
3.2 CATEGORIAS ANALÍTICAS DO ESTUDO .....	80
3.2.1 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA (DC) E DEFINIÇÃO OPERACIONAL (DO) DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS .....	81

3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	85
3.3.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	85
3.3.2 COLETA DE DADOS.....	86
3.3.2.1 <i>PROTOCOLO E ROTEIRO DE ENTREVISTAS</i> .....	87
3.3.3 TRATAMENTO DOS DADOS .....	87
3.3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	87
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....	89
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA E DA AMOSTRA.....	89
4.1.1 O SEGMENTO PRODUTOR .....	93
4.1.2 O SEGMENTO PROCESSADOR – INDÚSTRIA DE TORREFAÇÃO E MOAGEM.....	96
4.1.3 O SEGMENTO PROCESSADOR – INDÚSTRIA DE SOLÚVEL .....	97
4.2 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS .....	98
4.2.1 O SEGMENTO PRODUTOR .....	98
4.2.1.1 <i>ESTRATÉGIA E CONTEÚDO ESTRATÉGICO DO SEGMENTO PRODUTOR</i> .....	133
4.2.2 O SEGMENTO PROCESSADOR – INDÚSTRIA DE TORREFAÇÃO E MOAGEM.....	137
4.2.2.1 <i>ESTRATÉGIA E CONTEÚDO ESTRATÉGICO DO SEGMENTO PROCESSADOR – TORREFAÇÃO E MOAGEM</i> .....	146
4.2.3 O SEGMENTO PROCESSADOR – INDÚSTRIA DE SOLÚVEL .....	147
4.2.4 VISÃO GERAL DA CADEIA PRODUTIVA EM ESTUDO .....	151
5. CONCLUSÕES .....	153
REFERÊNCIAS .....	160
APÊNDICES .....	172
APÊNDICE A – ROTEIROS DE ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS .....	173
APÊNDICE B – CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISADORA .....	181
ANEXOS .....	182
ANEXO A – INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 8/2003 .....	183
ANEXO B – ESTIMATIVAS DOS CUSTOS DE PRODUÇÃO DO CAFÉ .....	193

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – OS DOIS ASPECTOS DA ESTRATÉGIA.....	8
FIGURA 2 – MATRIZ PRODUTO X MERCADO .....	9
FIGURA 3 – VETOR DE CRESCIMENTO GEOGRÁFICO .....	10
FIGURA 4 – TRÊS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS.....	17
FIGURA 5 – AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS .....	20
FIGURA 6 – A INEVITÁVEL TRANSFORMAÇÃO DA INDÚSTRIA.....	27
FIGURA 7 – DIFERENTES COMBINAÇÕES DE COOPERAÇÃO E COMPETIÇÃO.....	31
FIGURA 8 – COOPERAÇÃO E COMPETIÇÃO EM ESTRATÉGIAS GLOBAIS .....	32
FIGURA 9 – MAPA DE ORIENTAÇÃO CONCEITUAL .....	42
FIGURA 10 – FORMAS DE RELACIONAMENTO INTERORGANIZACIONAL.....	45
FIGURA 11 – A COMBINAÇÃO DE RELAÇÕES E SEUS COMPONENTES RELACIONAIS.....	46
FIGURA 12 – TIPOS COMUNS DE REDES .....	47
FIGURA 13 – CADEIA DE SUPRIMENTO .....	51
FIGURA 14 – CADEIA PRODUTIVA DA COMPANHIA .....	51
FIGURA 15 – MODELO GERAL DA CADEIA PRODUTIVA .....	52
FIGURA 16 – DIAGRAMA DO SISTEMA AGROINDUSTRIAL DO CAFÉ NO BRASIL.....	53
FIGURA 17 – FLUXOGRAMA RELATIVO AO PROCESSO PRODUÇÃO DE CAFÉ .....	66
FIGURA 18 – PROCESSO DE COLHEITA DO CAFÉ .....	69
FIGURA 19 – PARTES DO FRUTO DO CAFÉ.....	71
FIGURA 20 – DISTRIBUIÇÃO DO RENDIMENTO DO CAFÉ .....	130
FIGURA 21 – DIAGRAMA DO SISTEMA A GOINDUSTRIAL DO CAFÉ NO NORTE PIONEIRO DO PARANÁ.....	151



## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – CLASSIFICAÇÃO DO CAFÉ QUANTO À EQUIVALÊNCIA DE DEFEITOS .....	73
TABELA 2 – CLASSIFICAÇÃO DO CAFÉ QUANTO À EQUIVALÊNCIA DE IMPUREZAS.....	73
TABELA 3 – CLASSIFICAÇÃO DO CAFÉ EM FUNÇÃO DO DEFEITO/TIPO .....	74
TABELA 4 – QUANTIDADE DE PRODUTORES DO NÚCLEO REGIONAL DE CORNÉLIO PROCÓPIO..	94
TABELA 5 – QUANTIDADE DE PRODUTORES DO NÚCLEO REGIONAL DE JACAREZINHO.....	94
TABELA 6 – ÁREA DE PRODUÇÃO DOS MUNICÍPIOS DO NÚCLEO REGIONAL DE CORNÉLIO PROCÓPIO .....	95
TABELA 7 – ÁREA DE PRODUÇÃO DOS MUNICÍPIOS DO NÚCLEO REGIONAL DE JACAREZINHO ..	95
TABELA 8 – LEVANTAMENTO INICIAL DAS INDÚSTRIAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO NOS MUNICÍPIOS SELECIONADOS PARA A PESQUISA .....	96
TABELA 9 – INDÚSTRIAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO NOS MUNICÍPIOS SELECIONADOS PARA A PESQUISA .....	97
TABELA 10 – EVOLUÇÃO DO SALÁRIO MÍNIMO NO BRASIL .....	121
TABELA 11 – NECESSIDADE DE MÃO-DE-OBRA PARA UM HECTARE DE CAFÉ (1.666 COVAS) ...	121
TABELA 12 – ÁREA COLHIDA, PRODUÇÃO E VALOR DA PRODUÇÃO AGRÍCOLA EM 2006 .....	125
TABELA 13 – PRODUÇÃO E CONSUMO (EM SACA) NOS PRINCIPAIS PAÍSES PRODUTORES DE CAFÉ .....	132
TABELA 14 – CONTEÚDO ESTRATÉGICO E ESTRATÉGIA COMPETITIVA DO SEGMENTO PRODUTOR .....	133
TABELA 15 – CONTEÚDO ESTRATÉGICO E ESTRATÉGIA COMPETITIVA DO SEGMENTO PROCESSADOR – TORREFAÇÃO E MOAGEM .....	146

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – ALGUNS REQUISITOS DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS .....	18
QUADRO 2 – ESTRATÉGIAS COLABORATIVAS RELEVANTES NA INDÚSTRIA .....	36
QUADRO 3 – TIPOS DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS.....	38
QUADRO 4 – COMPARAÇÃO ESTILIZADA DE FORMAS DE ORGANIZAÇÃO ECONÔMICA .....	40
QUADRO 5 – CARACTERÍSTICAS E TIPOLOGIAS DAS REDES .....	43
QUADRO 6 – SÍNTESE DOS ATRIBUTOS ESTRATÉGICOS DAS REDES E SEUS OBJETIVOS .....	44
QUADRO 7 – CAUSAS DE FRACASSO EM REDES ORGANIZACIONAIS .....	49
QUADRO 8 – CRONOGRAMA DE ATIVIDADES DA PRODUÇÃO DE CAFÉ.....	67
QUADRO 9 – CLASSIFICAÇÃO DO CAFÉ ARÁBICA QUANTO À BEBIDA .....	73
QUADRO 10 – DEFINIÇÕES DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS DO ESTUDO .....	81
QUADRO 11 – MUNICÍPIOS DA MESORREGIÃO NORTE PIONEIRA DO PARANÁ .....	93
QUADRO 12 – SÍNTESE DOS PRINCIPAIS DADOS DO SEGMENTO PRODUTOR.....	114
QUADRO 13 – SÍNTESE DOS PRINCIPAIS DADOS DO SEGMENTO PROCESSADOR – INDÚSTRIA DE T&M.....	141
QUADRO 14 – CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS TORREFADORAS BRASILEIRAS .....	145

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – PREÇOS DE ARÁBICA E ROBUSTA 1970-2002.....	57
GRÁFICO 2 – COTAÇÕES MÉDIAS MENSAIS DO CAFÉ EM DIFERENTES MERCADOS DE FUTUROS (SEGUNDA POSIÇÃO), JANEIRO DE 2005 A JANEIRO DE 2007.....	58
GRÁFICO 3 – MÉDIA MENSAL DE PREÇOS DO CAFÉ ARÁBICA E DO ROBUSTA JAN./2007 – DEZ./2008 .....	59
GRÁFICO 4 – PARQUE CAFEEIRO DO PARANÁ – 1970 A 2004.....	90
GRÁFICO 5 – PRODUÇÃO DE CAFÉ NO PARANÁ – 1970 A 2004.....	90
GRÁFICO 6 – COTAÇÃO MÉDIA ANUAL DE CAFÉ ARÁBICA NO MERCADO FÍSICO NO BRASIL – 1997 A 2005 .....	116
GRÁFICO 7 – COTAÇÃO MÉDIA MENSAL DE CAFÉ ARÁBICA NO MERCADO FÍSICO NO BRASIL EM 2005 .....	117
GRÁFICO 8 – COTAÇÃO DIÁRIA DE CAFÉ ARÁBICA NO MERCADO FÍSICO NO BRASIL EM MARÇO DE 2005 .....	117
GRÁFICO 9 – COTAÇÃO DIÁRIA DE CAFÉ ARÁBICA NO MERCADO FÍSICO NO BRASIL EM SETEMBRO DE 2005.....	118
GRÁFICO 10 – CONSUMO, PRODUÇÃO E IMPORTAÇÃO BRASILEIRA DE NUTRIENTES .....	120
GRÁFICO 11 – EVOLUÇÃO DOS PREÇOS DAS MATÉRIAS-PRIMAS PARA FABRICAÇÃO DE FERTILIZANTES NITROGENADOS – JANEIRO DE 2002 A ABRIL DE 2008 .....	121
GRÁFICO 12 – EVOLUÇÃO DOS PREÇOS DAS MATÉRIAS-PRIMAS PARA FABRICAÇÃO DE FERTILIZANTES - FOSFATADOS E POTÁSSICOS – JANEIRO DE 2002 A ABRIL DE 2008 .....	122
GRÁFICO 13 – MÉDIAS ANUAIS DE PREÇOS À VISTA DE CAFÉ ARÁBICA TIPO 6, BEBIDA DURA PARA MELHOR – 1998 A 2005 .....	122
GRÁFICO 14 – VOLUME DE EXPORTAÇÃO DO BRASIL DE CAFÉ SOLÚVEL, TORRADO E VERDE..	125
GRÁFICO 15 – PERCENTUAIS DE EXPORTAÇÃO BRASILEIRA DE CAFÉ VERDE, SOLÚVEL, E TORRADO E MOÍDO .....	126
GRÁFICO 16 – EXPORTAÇÃO BRASILEIRA DE CAFÉ VERDE POR DESTINO.....	126
GRÁFICO 17 – IMPORTAÇÃO DOS MEMBROS DA OIC .....	127
GRÁFICO 18 – RE-EXPORTAÇÃO DOS MEMBROS DA OIC .....	128
GRÁFICO 19 – IMPORTAÇÃO E RE-EXPORTAÇÃO - ALEMANHA .....	128
GRÁFICO 20 – IMPORTAÇÃO E RE-EXPORTAÇÃO – BÉLGICA-LUXEMBURGO.....	129
GRÁFICO 21 – IMPORTAÇÃO E RE-EXPORTAÇÃO – ESTADOS UNIDOS .....	129

GRÁFICO 22 – CONSUMO DOMÉSTICO DOS PRINCIPAIS PAÍSES PRODUTORES DE CAFÉ.....	131
GRÁFICO 23 – PRODUÇÃO TOTAL DOS PRINCIPAIS PAÍSES PRODUTORES DE CAFÉ .....	131
GRÁFICO 24 – PRODUÇÃO DE CAFÉ DOS MAIORES ESTADOS PRODUTORES .....	148
GRÁFICO 25 – PRODUÇÃO DE CAFÉ ARÁBICA E ROBUSTA NO BRASIL .....	149
GRÁFICO 26 – PRODUÇÃO E EXPORTAÇÃO BRASILEIRA DE CAFÉ ROBUSTA .....	150



## LISTA DE MAPAS

MAPA 1 – ÁREAS DE PRODUÇÃO DE CAFÉ NO BRASIL .....	56
MAPA 2 – REGIÕES PRODUTORAS DE CAFÉ NO PARANÁ – 2002/2003 .....	91
MAPA 3 – MESORREGIÕES DO PARANÁ .....	92
MAPA 4 – NÚCLEOS REGIONAIS DA SEAB .....	92
MAPA 5 – REGIÃO NORTE PIONEIRA DO PARANÁ, DESTACADOS OS MUNICÍPIOS SELECIONADOS PARA A PESQUISA .....	96

## LISTA DE BREVIATURAS E SIGLAS

ABIC	Associação Brasileira da Indústria de Café
ACENPP	Associação de Cafés Especiais do Norte Pioneiro do Paraná
AIC	Acordo Internacional do Café
BM&F	Bolsa de Mercadorias e Futuros
CBP&D/Café	Consórcio Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento do Café
CD	Cereja Descascado
CECAFÉ	Conselho dos Exportadores de Café do Brasil
CEPEA/ESALQ	Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada / Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
CIC	Centro de Inteligência do Café
CNA	Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil
CONAB	Companhia Nacional de Abastecimento
DERAL	Departamento de Economia Rural
EMATER	Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
FICAFÉ	Feira Internacional de Cafés Especiais
FUNCAFÉ	Fundo de Defesa da Economia Cafeeira
GLP	Gás liquefeito de petróleo
ha	Hectare
IAC	Instituto Agronômico de Campinas
IBC	Instituto Brasileiro do Café
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICO	International Coffee Organization (Organização Internacional do Café)
OIC	Organização Internacional do Café
IPARDES	Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
P&D&T	Pesquisa, Desenvolvimento e Tecnologia
PENSA	Programa de Estudos de Negócios do Sistema Agroindustrial
RIO	Relacionamento interorganizacional

SAG	Sistema Agroindustrial
sc	Saca (60 kg)
SEAB	Secretaria da Agricultura e do Abastecimento
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SMT	Strategic Management Theory (Teoria da Administração Estratégica)
t&m	Torrado e moído
ton	Tonelada

## 1. INTRODUÇÃO

Ao longo do tempo o ambiente organizacional passou por diversas alterações que lançaram desafios aos executivos das empresas para a adequação às mudanças impostas pelo mercado, garantindo sua sobrevivência. Dois marcos de mudanças nesse ambiente foram a Revolução Industrial e a II Guerra Mundial que, apesar de serem eventos distintos com implicações e condições diferentes, têm em comum a alteração na economia com o aumento da oferta de produtos. E outras alterações ocorreram, lançando novos desafios aos executivos, exigindo novas habilidades e até mesmo novos comportamentos das empresas e de seu gerenciamento, impondo alterações nas estratégias adotadas, passando da postura competitiva para a colaborativa.

Assim, a visão tradicional, pela ótica da economia, de que as organizações existem para, isoladamente, gerar lucro por meio de suas atividades, utilizando recursos financeiros, humanos e materiais (capital e trabalho), competindo e sobrepujando seus concorrentes passou a ceder espaço à visão pela ótica da sociologia que apresenta os benefícios da colaboração, e que essa pode conferir vantagem competitiva às partes que cooperam.

Acompanhando as alterações havidas no ambiente, as estratégias competitivas, baseadas em ações de cada empresa para a obtenção de vantagem competitiva, tiveram que dividir espaço com estratégias colaborativas, que pregam a união de esforços para vantagens mútuas, no ambiente organizacional. A colaboração entre organizações, em si, não é algo novo, pois há tempos a *joint venture*, um tipo de cooperação entre empresas, é adotada como alternativa no ambiente empresarial. Talvez a novidade resida na intensificação das práticas de colaboração entre empresas, inclusive entre concorrentes.

As estratégias entre empresas de uma cadeia produtiva influenciam todas as organizações da cadeia, portanto, ao adotar estratégias que fortaleçam seus elos, ou seja, as empresas da cadeia produtiva, essa tende a se fortalecer, melhorar o desempenho econômico-financeiro das organizações bem como da economia em geral, que se beneficia dos empregos gerados pelas empresas, direta ou indiretamente. O caso da cadeia produtiva do café desperta particular interesse: primeiro, devido à importância do produto na geração de empregos, pois uma das oito indústrias de café solúvel do Brasil está sediada na região Norte Pioneira do Paraná, e segundo, porque apesar da importância dessa indústria, os produtores de café locais têm participação inexpressiva ou inexistente no fornecimento dessa matéria-prima, situação

essa que se espera elucidar por meio do presente estudo, pelo qual se pretende contribuir com os debates entre acadêmicos e gestores de organizações, pela apresentação de resultados de uma pesquisa qualitativa, que pretende identificar as práticas de estratégias colaborativas e competitivas e sua influência no conteúdo estratégico das organizações em estudo.

## 1.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

De que forma as estratégias competitivas e colaborativas da cadeia produtiva do café afetam o conteúdo estratégico das empresas e dos produtores do Norte Pioneiro do Paraná?

## 1.2. OBJETIVOS

### 1.2.1. Geral

Caracterizar a forma como as estratégias competitivas e colaborativas da cadeia produtiva do café afetam o conteúdo estratégico das empresas e dos produtores do Norte Pioneiro do Paraná.

### 1.2.2. Específicos

Os objetivos específicos delineiam as etapas da análise da relação entre as categorias analíticas do estudo:

- 1) Caracterizar o perfil do conteúdo estratégico da cadeia produtiva do café em nível nacional e paranaense.
- 2) Identificar os diferentes elos e agentes da cadeia produtiva.
- 3) Caracterizar as práticas estratégicas competitivas e colaborativas adotadas na cadeia produtiva pelos diferentes agentes.
- 4) Caracterizar os efeitos das estratégias colaborativas e competitivas sobre o conteúdo

estratégico das empresas e dos produtores do Norte Pioneiro do Paraná.

### 1.3. JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA

As mudanças no ambiente organizacional têm sido cada vez mais frequentes e rápidas, levando as organizações a se adaptarem ao contexto externo revendo seu escopo, seu posicionamento quanto aos produtos e serviços ofertados e quanto ao seu mercado alvo. Isto, por vezes, requer um realinhamento entre as decisões relativas aos produtos e mercados (conteúdo estratégico) e as relativas à concepção e implementação da estratégia (processo estratégico) para obter vantagem competitiva.

Num ambiente de competição cada vez mais acirrada, as estratégias competitivas, tradicionalmente relacionadas às ações individuais de cada organização, podem não ser mais suficientes para alcançar os resultados esperados, levando à busca por alternativas, visando aumentar a competitividade. A colaboração e os relacionamentos interorganizacionais surgem como um caminho para melhorar os resultados das empresas, cujos estudos e pesquisas têm sido intensificados, de forma a contribuir para a compreensão dos seus impactos nos resultados das empresas.

Diante das possibilidades de melhoria do desempenho, econômico ou não, resultante das estratégias colaborativas, a análise empírica visa contribuir apresentando os resultados da análise de um segmento, no caso uma cadeia produtiva, comparando as formas tradicionais de estratégia competitivas, com a alternativa das estratégias colaborativas.

As cadeias produtivas demonstram a seqüência de operações que se inicia com a aquisição da matéria-prima até o produto final, ou serviço, disponível ao cliente, sendo que a visão sistêmica possibilita identificar a interligação entre seus agentes, pontos fortes da cadeia a serem intensificados e pontos fracos que devem ser corrigidos, pois todas as empresas da cadeia produtiva tendem a ter benefícios se esta estiver fortalecida.

O estudo em uma cadeia agroindustrial deve-se à expressiva participação do agronegócio na composição do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil, com diversas pesquisas salientando a importância do agronegócio no país, em que o Sistema Agroindustrial (SAG) do Café tem significativa participação, sendo o Brasil o maior produtor de café, porém sem conseguir manter liderança quanto ao faturamento resultante desse produto.

Em 2007, o agronegócio totalizou R\$ 611,8 bilhões, 23,07% do total do PIB brasileiro (CONFEDERAÇÃO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DO BRASIL (CNA), 2008) com crescimento de 6,15% de janeiro a novembro de 2008 (CNA, 2009). Apesar do Brasil ser o maior produtor de café, não é o país que obtém a maior lucratividade com o produto. Isto pode ter alguma relação com o volume do café verde exportado que, resultando de produção primária, tem baixo valor agregado, e nos últimos dez anos tem correspondido a, aproximadamente, 90% da quantidade total de café exportado, sendo que no ano de 2008 o percentual foi na ordem de 95% (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO (MAPA), 2008).

Espera-se com a pesquisa empírica evidenciar, em um agronegócio específico, os resultados práticos das estratégias competitivas e das estratégias colaborativas, de forma a contribuir com as discussões acadêmicas e gerenciais sobre estratégias de negócios. Também se pretende, ao estruturar a pesquisa em um segmento, colaborar para o desenvolvimento de futuras pesquisas em diferentes segmentos, especialmente agroindustriais, com vistas a fornecer subsídios para a implementação de estratégias que resultem em melhoria do desempenho das organizações e, conseqüentemente, da melhoria da economia regional.

#### 1.4. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Este estudo está dividido em seis capítulos, organizados de forma a atingir os objetivos propostos. O primeiro capítulo apresenta a introdução, o problema de pesquisa, os objetivos, e as justificativas teórica e prática.

Em seguida, no capítulo dois, é apresentada a base teórico-empírica que contextualiza o tema em estudo e fornece subsídios para a elaboração de roteiros de entrevista, abordando o conhecimento científico sobre a estratégia, conteúdo estratégico e as estratégias competitivas e colaborativas. Também são apresentados conhecimentos levantados sobre a cadeia produtiva em estudo e seus segmentos.

O capítulo três traz as orientações metodológicas que nortearam a pesquisa, coleta e a análise dos dados, com definição das categorias analíticas e detalhamento das definições constitutivas e operacionais. Também são explicitados os objetivos e os procedimentos para

alcançá-los, com vistas a responder ao problema de pesquisa. Ao final do capítulo são relatadas algumas limitações do estudo.

Os resultados da pesquisa são apresentados no capítulo quatro, com a descrição dos dados observados no segmento produtor e no segmento processador, subdividido em indústria de torrefação e moagem e indústria de café solúvel, com análises e discussões, baseados na base teórico-empírica, mas atentando para ocorrências ainda não contempladas pela teoria.

As conclusões são apresentadas no capítulo cinco, juntamente com algumas recomendações para trabalhos futuros e na seqüência são relacionadas as referências do material consultado para a pesquisa



## **2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA**

Neste capítulo é apresentada a base teórica deste estudo, com a finalidade de abordar aspectos econômicos, gerenciais e conceituais e fazer a contextualização necessária para melhor entendimento das questões analisadas. Inicia-se com a apresentação de considerações sobre estratégia, competitividade e estudos relativos à questão da estratégia competitiva e da colaborativa. A seguir é apresentada a cadeia produtiva do café, com a caracterização dos diversos elos e agentes que formam a base da coleta de dados para análise e discussão dos resultados da pesquisa.

### **2.1. ESTRATÉGIA**

Dentre as diversas definições de estratégia presentes na literatura, algumas conquistaram maior projeção, sendo mais difundidas no meio acadêmico. Dentre essas, temos a definição de Ansoff (1990) de que estratégia de negócio é um conjunto de padrões para tomada de decisões que visam fornecer vantagem competitiva para a empresa, orientando as relações com o ambiente externo: quais produtos e serviços devem ser oferecidos, onde e para quem serão vendidos e como a empresa obterá vantagem sobre seus concorrentes.

Segundo Andrews (2001), a estratégia é um conjunto de características que tornam a empresa singular e que definem como ela deve agir frente às diversas decisões que terá que tomar, orientando todas as atividades para a obtenção dos objetivos de curto, médio e longo prazo.

Quinn (2001) trata estratégia como padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ações da organização, de forma ordenada e sistematizada. Por meio da alocação dos seus recursos, de acordo com seus pontos fortes e fracos, a empresa forma sua identidade, que a torna singular.

Entendendo que a estratégia normalmente se dá de forma implícita, Mintzberg (2001b) justifica a dificuldade em traçar uma definição, porém, considerando a necessidade desta para melhor compreensão, a define de acordo com cinco formas de entendê-la e visualizá-la, que são: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. A estratégia como plano é a definição

antecipada e organizada das ações a serem tomadas para lidar com determinada situação, tendo em vista um determinado objetivo. Como pretexto, a estratégia aparece como artimanha utilizada para induzir o comportamento dos concorrentes, que pode ser uma ação comunicada, tenha a empresa ou não a intenção de colocá-la em prática. A estratégia pode apresentar-se como padrão de comportamento quando ações se fundem, construindo um comportamento que passa a ser esperado. A posição representa um dos aspectos da estratégia, que pode ser uma posição pretendida através de um plano, com a possibilidade de ser alcançada por meio de um padrão de comportamento. Como perspectiva, a estratégia representa a visão coletiva, ou pensamento compartilhado da empresa quanto a si mesma e ao ambiente externo, enfatizando determinados aspectos do negócio, da cultura e da ideologia da organização.

Pascale (2001) contribui apresentando que a estratégia corresponde a uma alternativa escolhida dentre diversas, considerando os pontos fortes e fracos da empresa e as ameaças e oportunidades do mercado na tomada de decisões. Essas decisões, apesar de terem a finalidade de alcançar os objetivos definidos, são discretas, não são decisões de mudanças radicais, às quais temos a tendência de associar a idéia de estratégia.

Apesar de não haver um consenso quanto ao conceito de estratégia, as diversas definições apresentam como ponto comum o fato de que essa é uma orientação para o futuro, para que a empresa obtenha vantagem competitiva.

Ao afirmar que a vantagem competitiva não pode ser compreendida analisando a empresa como um todo, Porter (1989) apresenta a cadeia de valores como forma de análise das organizações, que é um instrumento para compreender a empresa, os concorrentes e a indústria, identificando estratégias adotadas, reduções de custos, diferenciação, tecnologia e enfoque. Sua metodologia consiste em desagregar as atividades de valor significativo para a estratégia, para que se possa conhecer o comportamento dos custos e as fontes potenciais de diferenciação existentes, descobrindo maneiras de criar e sustentar vantagens competitivas, o que envolve novos posicionamentos estratégicos.

### **2.1.1. Conteúdo estratégico**

Outro aspecto, essencial ao presente estudo, refere-se aos dois elementos da estratégia: processo e conteúdo estratégico, que são dissociáveis na prática, mas que têm diferenças

(MEIRELLES; GONÇALVES; ALMEIDA, 2000), cuja distinção é fundamental para sua compreensão (AMORIM, 2006). A Figura 1 apresenta a essência desses elementos, onde o conteúdo está relacionado às idéias e suas inter-relações e o processo à dinâmica envolvida na concepção e implantação da estratégia.

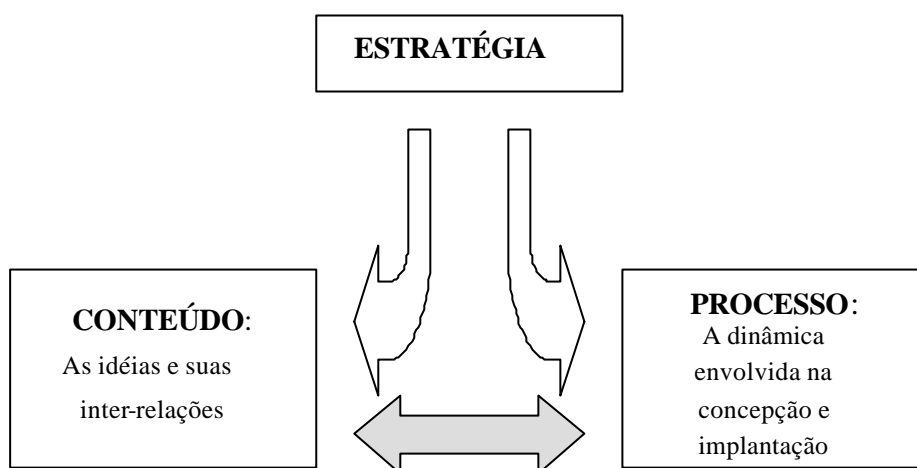


FIGURA 1 – Os dois aspectos da estratégia

Fonte: Meirelles, Gonçalves e Almeida, 2000, p. 5

As pesquisas sobre estratégia tendem a seguir tal divisão entre processo e conteúdo, sendo aquele a elaboração, validação e implementação da estratégia, de forma eficiente, por meio das gerências, e este, o posicionamento da empresa em termos de produtos e mercados, visando a melhoria de desempenho (BULGACOV, 1997).

Há estudos que se referem ao conteúdo estratégico de formas diversas, utilizando-o para referenciar as ações e práticas estratégicas, e relacionar a consistência das decisões de alocação de recursos com a estratégia corporativa (RICHTER; SCHIMIDT, 2005), escolhas gerenciais nas decisões que envolvem ações estratégicas incrementais ou radicais (HENDRON; FREDRICKSON, 2006) ou ainda apresentando que o conteúdo estratégico compreende duas dimensões: posição e ação estratégica, classificadas em prospectivas ou reativas, e seus reflexos no desempenho da organização (ANDREWS; BOYNE; WALKER, 2006).

Tendo em vista a complexidade e diversidade de conceitos atribuídos, nesse estudo será adotada a abordagem de Ansoff (1979), utilizada em outras pesquisas (BULGACOV, 1997; BARANIUK, 2002; HAYASHI JUNIOR, 2002; HAYASHI; BARANIUK;

BULGACOV, 2006) que apresenta o conteúdo estratégico como o posicionamento da empresa relativo a produto e mercado, numa matriz de relações entre estes, expressa na Figura 2, também denominada vetor de crescimento, cuja simplicidade de compreensão não descarta estudos mais complexos, guardando inter-relação com ações e práticas estratégicas, incrementais ou radicais e posição estratégica, permitindo também a exploração de um *continuum* no qual há espaço para o mercado expandido, entre o mercado atual e o novo, e produto aperfeiçoado, entre o produto atual e o novo, contemplando ainda a questão da tecnologia, que pode ser relacionada ou não, gerando novas inter-relações (DAY, 1981).

Produto Mercado	Atual	Novo
Atual	Penetração no mercado	Desenvolvimento de produtos
Novo	Desenvolvimento de mercados	Diversificação

FIGURA 2 – Matriz produto x mercado

Fonte: Ansoff, 1979, p. 92

Ansoff (1990) também apresenta uma visão mais complexa das alternativas de posicionamento, conforme a Figura 3, que combina três dimensões, todas com o desdobramento entre o atual e o novo: área geográfica, necessidade de mercado e tecnologias, produtos ou serviços.

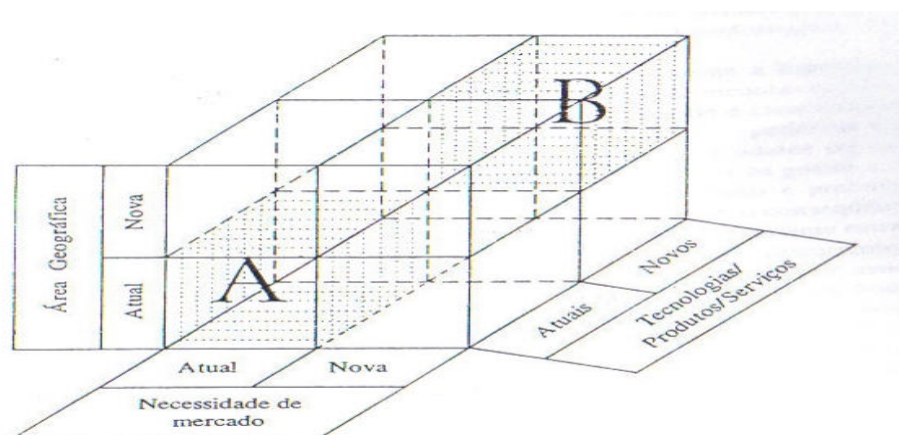


FIGURA 3 – Vetor de Crescimento Geográfico

Fonte: Ansoff, 1979, p. 92

Ao abordar o conteúdo estratégico, Chakravarthy e Doz (1992) acrescentam ao posicionamento da organização, em termos de produto e mercado, o contexto variável no qual a empresa está inserida e Grant (2002) ressalta a questão dos resultados organizacionais, assim como Bulgacov (1997), ao relacionar o conteúdo estratégico com a busca da melhoria do desempenho empresarial. A complementaridade dos conceitos apresenta a possibilidade de explorar o conteúdo estratégico com maior profundidade e complexidade, sem, contudo, refutar a legitimidade da matriz produto *versus* mercado, apresentada por Ansoff (1979) e difundida no meio acadêmico, até os tempos atuais, não somente na disciplina de Estratégia, mas também na de Marketing, por meio de autores de referência na área, como Kotler, 2000; Kotler; Armstrong, 2000; Cobra, 1986; 1992.

Como o conteúdo estratégico aborda o posicionamento da empresa relativo a produto e mercado, há que se fazer referência aos estudos da área de marketing, nos quais buscamos, num primeiro momento, a definição de “o que é produto” e “o que é mercado”.

Kotler (2000, p. 416) define produto como “[...] algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo” e que não se restringe a bens físicos, incluindo serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e idéias. Produtos podem ser bens não-duráveis, ou seja, tangíveis, que são usados ou consumidos rapidamente, o que requer compras frequentes para reposição (ex. alimentos, materiais de higiene e limpeza) - bens duráveis, ou seja, tangíveis, mas normalmente usados durante um período de tempo, tais como eletrodomésticos, veículos,

ferramentas e vestuário; e serviços que são produtos intangíveis, variáveis, como, por exemplo, cortes de cabelo e serviços de reparos (KOTLER, 2000).

Já mercado é o “conjunto de todos os compradores, efetivos e potenciais, de uma oferta ao mercado” (KOTLER, 2000, p. 140).

Considerando as dimensões de produto e de mercado, observamos que são diversas as possibilidades de uma empresa em cada posicionamento, resultante da combinação de produto e de mercado, e quão complexo pode ser um processo de diversificação.

A amplitude do mercado nos leva a tecer algumas considerações para entendimento de suas relações com o produto. Inicialmente, temos a globalização que rompeu barreiras e abriu espaço para comercialização entre diversos países dos vários continentes. Assim, temos um mercado global que, conforme apresenta Kotler (2000, p. 29), “[...] envolve um sistema jurídico diferente; diferentes estilos de negociação; diferentes exigências de compra, propriedade e emprego de bens [...]” entre outras diferenças aliadas a decisões difíceis e diversos desafios. Mesmo concentrando-nos no contexto nacional, a extensão do território geográfico, as diversidades culturais e as tradições regionais expressam uma heterogeneidade que reforça a afirmação de Kotler (2000) de que um produto raramente consegue satisfazer as necessidades e desejos do mercado. Torna-se necessário segmentar o mercado que se almeja, com base em diferenças geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais (KOTLER, 2000; KOTLER; ARMSTRONG, 2000; COBRA, 1986; 1992).

Evidencia-se a relação do marketing com as estratégias das organizações, pois esse é o elo entre a empresa e seus clientes, por isso, as decisões de marketing e as ações estratégicas devem estar alinhadas entre si e com os objetivos da empresa, para resultar em melhoria dos resultados. O conteúdo estratégico guarda significativa relação com o marketing, para o qual este estudo referenciar-se-á, quando couber, tanto na formação da base teórico-empírica, quanto nas etapas subseqüentes da pesquisa.

Nas possibilidades de crescimento por meio do posicionamento quanto ao produto e ao mercado (Figura 2), a interligação do produto atual com o mercado atual reflete uma estratégia de penetração, um posicionamento que pressupõe a possibilidade de crescimento de vendas dos produtos atuais para os mercados atuais (KOTLER, 2000). A relação entre produto atual e mercado novo representa o desenvolvimento de novos mercados não atendidos pelo produto, mas no qual seja identificada possível demanda. Atender o mercado

atual, porém com novos produtos, requer o desenvolvimento destes que representa desafios para as empresas, pois os produtos são vulneráveis às alterações das necessidades e gostos dos clientes, tecnologias, ciclos de vida do produto e maior concorrência (KOTLER, 2000).

Quando a empresa decide entrar em um mercado novo, com o desenvolvimento de um novo produto, seu posicionamento é o de diversificação, o que consiste na entrada em um negócio que não faz parte da operação da empresa e que poderá estar relacionado a alguma competência ou recurso distintivo da essência do negócio (MINTZBERG, 2001a).

O posicionamento estratégico quanto ao produto e ao mercado visa conferir à empresa uma vantagem competitiva. Na busca dessa vantagem, há organizações que, baseadas no posicionamento de penetração do mercado, implementam ações para aumentar sua economia de escala, obtendo redução dos custos, sem atentar para a necessidade do mercado absorver maior quantidade do produto, seja pelo aumento do consumo ou pela substituição de outros produtos. O excedente de oferta gerado pelo aumento da capacidade produtiva afeta toda a indústria (PORTER, 1986) e, mesmo que o mercado tenha capacidade de absorção desse novo quantitativo, há que se observar que a vantagem almejada poderá até ser alcançada, porém será efêmera, pois baseada em eficiência operacional (PORTER, 1996) que poderá ser emulada pelos concorrentes. O posicionamento de penetração de mercado requer aumento de vendas, que pode ser alcançado pela redução de preços, aumento de propaganda, colocação do produto em um maior número de lojas, melhor apresentação e maior exposição nos pontos de vendas (KOTLER; ARMSTRONG, 2000).

O desenvolvimento de novos mercados expressa a busca de crescimento com o produto atual, porém em mercados ainda não explorados pela empresa. O crescimento em novos mercados é sempre uma opção válida, pois um produto que não faz sucesso em um, pode ter grande aceitação em outro. Mesmo um reposicionamento do produto, por meio de um novo segmento de mercado pode conferir crescimento à empresa (COBRA, 1986).

O posicionamento de desenvolvimento de novos produtos requer investimentos em P&D, com custos elevados, que incluem os de introdução, o que têm levado as empresas a aquisição de um produto por meio da compra de outra empresa, de uma patente ou uma licença para sua fabricação (KOTLER; AMSTRONG, 2000). “Investir em desenvolvimento de novos produtos significa investir em oportunidades, mas também significa investir largamente em incertezas” (COBRA, 1992, p. 412), sendo inúmeros os registros de fracasso

de novos produtos, cujo prejuízo não se limita ao aspecto financeiro, mas atinge aspectos psicológicos, com baixa do moral da empresa, abalo da imagem junto a fornecedores, distribuidores, atacadistas, varejistas, clientes e concorrentes (KOTLER, 2000; KOTLER; ARMSTRONG, 2000; COBRA, 1992), o que pode desestimular o desenvolvimento de produtos novos e levar à procura de alternativas.

Diante das dificuldades de desenvolvimento de novos produtos, empresas têm promovido alterações em produtos existentes, apresentando-os como novos. Registra-se que menos de dez por cento dos produtos apresentados como novos o são realmente, pois envolvem maior custo e risco, sendo que a maioria dos produtos classificados como novos são resultados de aperfeiçoamentos em produtos existentes. (KOTLER, 2000).

Quanto ao entendimento de o que seja um novo produto, Kotler (2000, p. 350), citando A Booz, Allen & Hamilton, apresenta seis categorias:

- 1) Produtos inteiramente novos que criam um mercado totalmente novo;
- 2) Novas linhas de produtos que permitem a uma empresa entrar em um mercado estabelecido;
- 3) Acréscimo de novos produtos às linhas existentes, que complementam aquelas já estabelecidas de uma empresa (tamanhos de embalagens, sabores, etc.);
- 4) Aperfeiçoamento e revisões de produtos existentes que oferecem um melhor desempenho ou maior valor percebido e substituem os existentes;
- 5) Reposicionamentos de produtos existentes que são direcionados para novos mercados;
- 6) Reduções de custos com novos produtos que fornecem desempenho similar a um custo menor.

Cobra (1986; 1992), entretanto, apresenta que o reposicionamento é um desenvolvimento de mercado, pois um produto já existente e comercializado em um determinado mercado é introduzido em um novo. Quanto à redução de custos, por si só, configura um posicionamento de penetração de mercado, conforme apresentado por Kotler e Armstrong (2000), portanto, deve estar atrelada a alguma modificação do produto, para que este seja considerado novo.



Apesar de o desenvolvimento de novos produtos estar relacionado a riscos, Kotler (2000, p. 350) afirma que “as empresas que não conseguem desenvolver novos produtos estão se colocando em grande risco”, pois seus produtos são vulneráveis a mudanças das necessidades e dos gostos dos clientes, a novas tecnologias, a menores ciclos de vida e à maior concorrência, tanto nacional quanto internacional.

Cada um dos três posicionamentos acima descreve caminhos distintos para o crescimento, porém podem ser utilizadas duas ou mais estratégias, simultaneamente, o que repercute como sinal de progresso da organização e pode ser essencial para a sua sobrevivência, porém a diversificação é um posicionamento à parte que, diferentemente dos anteriores, geralmente requer habilidades, técnicas e instalações que resultam, invariavelmente, em mudanças físicas e organizacionais na estrutura de negócio (ANSOFF, 1958).

A diversificação apresenta maior desafio, pois envolve a entrada em negócio, ramo de atividade, diferente da empresa, que tem significado quando há boas oportunidades, e requer a combinação de condições favoráveis (KOTLER, 2000). A diversificação deve ser uma decisão posterior aos posicionamentos de crescimento por penetração de mercado, desenvolvimento de mercado e desenvolvimento de produto, após as quais também devem ser considerados os prospectos de crescimento da empresa (ANSOFF, 1957).

De acordo com Galbraith (2001), a diversificação pode estar relacionada com os atuais negócios da organização, envolver negócios relativos a subprodutos ou ainda ser uma diversificação associada, e apresenta esclarecimentos com exemplos de cada uma.

A diversificação por subprodutos corresponde à venda destes a partir de pontos ao longo da cadeia, obtendo receitas, mas continuando comprometida com seu negócio principal, como no exemplo da Alcoa, que busca receitas e lucros atuando no desenvolvimento de imóveis, transporte e químicos, dentro da mesma cadeia produtiva, mantendo seu principal negócio que é o alumínio.

A diversificação relacionada envolve o desenvolvimento de atividades em novos setores, porém todos relacionados a um mesmo estágio na cadeia produtiva. Como exemplo temos a Procter & Gamble que, após se consolidar na indústria de sabão, diversificou, com atuação nas indústrias de papel, alimentos, bebidas, farmacêuticos, café, etc., porém todos relacionados à distribuição, sendo suas propagandas conduzidas pelos gerentes de marca.

A diversificação associada corresponde à mudança para novas cadeias produtivas, em diferentes estágios destas, porém com algum tipo de associação entre as várias áreas de negócio. O exemplo é da Union Camp, proprietária de florestas e fabricante de papel, atuando na fase inicial da cadeia produtiva, verticalmente integrada, que se move para estágios sucessivos dessa cadeia e, numa diversificação associada, atuando na área química, vendendo subprodutos de um de seus processamentos, e procurando adquirir empresa de perfumes e fragrâncias.

Quando a diversificação envolve mudança para novos setores, em estágios diferentes em outras cadeias produtivas, esta é denominada de diversificação não-relacionada e, normalmente, há pouca relação entre os diversos segmentos (KOTLER, 2000).

Mesmo que haja razões plausíveis para a diversificação, esta decisão envolve riscos, devendo ser tomada com cautela, pois, conforme adverte Wright, citado por Ansoff (1979, p.103),

Não conheço problema de administração mais difícil do que o da diversificação... embora a diversificação seja muito boa como princípio abstrato, ela poderá resultar em tantos ovos diferentes numa cesta, que nada de verdadeiramente importante será chocado.

A diversificação tem sido alvo de diversas pesquisas. Ansoff (1958) apresenta um modelo estruturado para diversificação em que esta pode ser implementada como alternativa para compensar obsolescência tecnológica, distribuir risco, utilizar capacidade produtiva ociosa, reinvestir lucros, obter administração de cúpula, entre outras, (ANSOFF, 1957), às quais Grzebieluckas (2007) acrescenta: economia de escala, sinergia ou economia de escopo, poder de mercado e redução de risco do negócio.

Outras pesquisas tratam de análise cognitiva da diversificação, abordando a compreensão dos mapas mentais dos administradores da cúpula da organização (GINSBERG, 1989) e da relação dessa cognição no processo de diversificação com o desempenho da empresa (GINSBERG, 1990), inclusive com a abordagem das perspectivas internacionais para a diversificação e suas relações com o desempenho, apresentando que não há um modelo único que possa ser aplicado a todos os países, devido às diferenças entre eles (HALL JR; LEE, 1999).

A questão da diversificação era sinalizada por Ginsberg (1989) como tópico de crescimento dentro da administração estratégica, entretanto, salientava que a pesquisa empírica não tinha construído uma teoria que integrasse a diversificação com o desempenho. Entretanto, diversas pesquisas procuraram estabelecer a relação entre a diversificação e o desempenho organizacional, porém obtendo resultados contraditórios. Os estudos de Rumelt (1982), Bettis (1981), Christensen e Montgomery (1981), Montgomery (1982) e Pandya e Rao (1998) relacionaram a diversificação com melhoria do desempenho. Porém, os estudos conduzidos por Mendes-da-Silva (2004) e Grzebieluckas (2007), no Brasil, e os de Lang e Stulz (1994), Berger e Ofek (1995), Freund, Trahan e Vasudevan (2007), nos Estados Unidos, apontam para relação negativa entre a diversificação e o desempenho organizacional.

Mensurando os resultados da diversificação por meio do *balanced score card*, Isaac (2006, p. 81) estudou uma empresa de adesivos e constatou que por meio da diversificação a organização “[...] evoluiu do estágio de quase inviabilidade para o de crescimento e abrangência de novos mercados de atuação, tornando-a viável e lucrativa”.

As controvérsias dos resultados, os riscos e a possibilidade de fracasso podem justificar a dificuldade da decisão pela diversificação, porém há que se reforçar que esse não é o único posicionamento possível e que, qualquer que seja o conteúdo estratégico da empresa, o que se busca é a vantagem competitiva.

O processo estratégico é o outro pilar da estratégia, conforme apresentado na Figura 1, que representa as decisões operacionais, ou seja, “como” e “por quê” alcançar ou focar o posicionamento de produto e mercado, definido no conteúdo estratégico (BULGACOV *et al.*, 2007). É necessário haver retroalimentação de informações quanto ao processo e ao conteúdo estratégico, pois estes devem estar alinhados para que a estratégia da organização tenha êxito. Por vezes a inexistência ou insuficiência dos recursos necessários à implementação da estratégia (relativa ao processo estratégico) levam as empresas a reverem seu conteúdo estratégico – produtos e mercados -, considerando estas limitações, ou encontrando formas de supera-las.

### **2.1.2. Estratégias competitivas**

Diante da diversidade de conceitos e aplicações da expressão “estratégia competitiva”,

este trabalho terá como base a abordagem de Porter (1986; 1989; 1996), amplamente difundida no meio acadêmico: a estratégia visa atingir um diferencial, uma vantagem competitiva sobre os demais concorrentes, divididas em dois grupos, vantagens de custo e de diferenciação. A vantagem de custo é representada pela redução dos custos relevantes da empresa. A de diferenciação reside na redução de custos do comprador ou na elevação do seu desempenho, desde que ele perceba.

Dos grupos se desdobram as três estratégias genéricas (Figura 4):

- 1) Liderança no custo total é a opção da empresa em liderar em função de um menor custo, conquistado por meio de economia de escala, inovação tecnológica, desenvolvimento de P&D ou outros pontos fortes da empresa. Normalmente essa abordagem ocorre em empresas que possuem produtos não diferenciados; apesar de terem possíveis substitutos, estes são desestimulados pelo baixo rendimento.
- 2) A estratégia de diferenciação requer significativos investimentos em tecnologia, P&D cujo custo, porém, pode ser superado pela lealdade do consumidor e pela dificuldade de entrada de produtos substitutos, além de possíveis barreiras, como custo de mudança.
- 3) A estratégia de enfoque refere-se à segmentação e definição de um alvo estratégico para o qual a empresa é capaz de atender com excelência, ou seja, de forma superior aos demais concorrentes (PORTER, 1986; 1989).

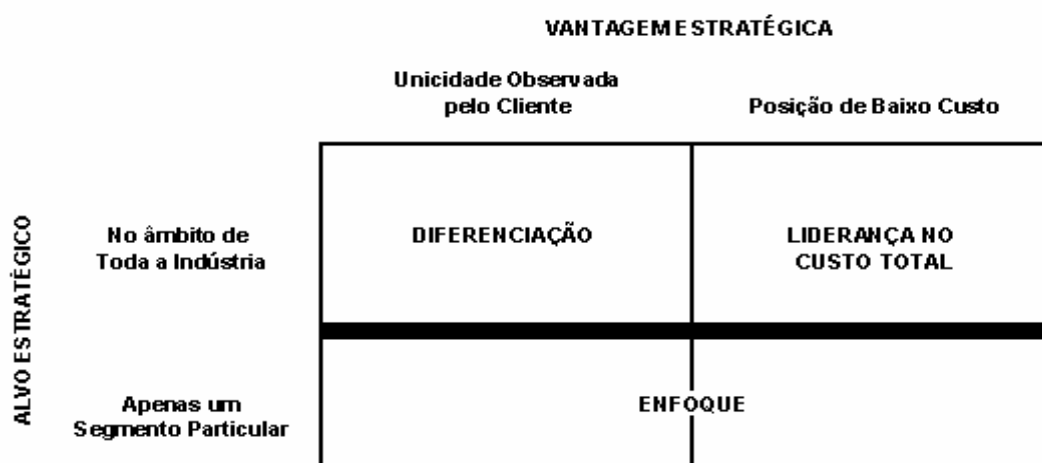


FIGURA 4 – Três estratégias genéricas

Fonte: Porter, 1986, p. 53

Cada estratégia genérica representa uma combinação diferente da vantagem estratégica e do alvo estratégico, para as quais são necessários diversos recursos e habilidade (Quadro 1), implicando em arranjos organizacionais distintos, procedimentos de controle e sistemas criativos (PORTER, 1986).

QUADRO 1 – Alguns requisitos das estratégias genéricas

ESTRATÉGIA GENÉRICA	RECURSOS E HABILIDADES EM GERAL REQUERIDOS	REQUISITOS ORGANIZACIONAIS COMUNS
Liderança no Custo Total	Investimento de capital sustentado e acesso ao capital Boa capacidade de engenharia de processo Supervisão intensa da mão-de-obra Produtos projetados para facilitar a fabricação Sistema de distribuição com baixo custo	Controle de custo rígido Relatórios de controle frequentes e detalhados Organização e responsabilidades estruturadas Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas
Diferenciação	Grande habilidade de marketing Engenharia do produto Tino criativo Grande capacidade em pesquisa básica Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidade trazidas de outros negócios Forte cooperação dos canais	Forte coordenação entre funções em P&D, desenvolvimento do produto e marketing Avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas Ambiente ameno para atrair mão-de-obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas
Enfoque	Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégia em particular	Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular

Fonte: Porter, 1986, p. 54-55

As estratégias genéricas representam a base das estratégias competitivas, por meio das quais uma empresa pode buscar a vantagem competitiva, onde cada estratégia refere-se a um caminho diferente, alternativas distintas de lidar com as forças competitivas (PORTER, 1986). Independente de qual seja a estratégia competitiva definida, esta deverá estar alinhada

à estratégia corporativa, ou seja, à sua identidade, formada pela sua missão, visão e valores, linha de produtos, mercado e canais de distribuição, que refletem seus objetivos de curto, médio e longo prazo (ANDREWS, 2001).

Apesar da aparente simplicidade das estratégias genéricas apresentadas por Porter, estas representam uma estrutura que permite análise em profundidade, evidenciando sutilezas que nos fogem à compreensão num estudo superficial (CARNEIRO, 2004).

As três estratégias genéricas, em geral, são excludentes, pois envolvem caminhos fundamentalmente diferentes, pela combinação do tipo de vantagem que se deseja obter, custo mais baixo ou diferenciação, e o escopo competitivo, alvo amplo ou estreito. A idéia por trás das estratégias genéricas é a de que a vantagem competitiva deve estar no centro de qualquer estratégia e para obtê-la é necessário escolher o tipo de vantagem e o escopo dentro do qual se buscará tal vantagem, pois “ser ‘tudo para todos’ é uma receita para a mediocridade estratégica e para um desempenho abaixo da média, pois normalmente significa que uma empresa não tem absolutamente qualquer vantagem competitiva” (PORTER, 1989, p. 10). Entretanto, há registros de casos de sucesso resultantes de utilização simultânea de duas estratégias genéricas. Zilber, Moraes e Ades (2006), citando Hunger e Wheelen (2001)<sup>1</sup>, relatam que as companhias automotivas japonesas Toyota, Nissan e Honda são exemplos de empresas de sucesso operando com duas estratégias genéricas simultaneamente. As pesquisas de Jones e Butler (1988) também afirmam a compatibilidade de duas estratégias, utilizadas simultaneamente, em determinadas condições específicas da indústria.

A definição da estratégia a ser adotada deve ser precedida de uma análise estrutural da indústria, segmentada por meio de técnicas específicas, levantando-se dados das forças que dirigem a concorrência das empresas: a) ameaça de novos entrantes; b) rivalidade entre as empresas existentes; c) ameaça de produtos ou serviços substitutos; d) poder de negociação dos compradores; e) e poder de negociação dos fornecedores (PORTER, 1989; 1986). Esse conjunto de forças competitivas caracteriza a indústria, a intensidade da concorrência e a rentabilidade, segundo Porter (1989; 1986), entendida a indústria como segmento industrial no qual diversas empresas estão inseridas.

---

<sup>1</sup> HUNGER, J. D.; WHEELEN, T. L. **Essentials of Strategic Management**. 2. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 2001.

A Figura 5 ilustra as cinco forças competitivas, que encerram as regras da concorrência, aplicáveis a qualquer indústria - seja ela doméstica ou internacional - que produza um produto ou um serviço, apresentadas por Porter (1986; 1989) conforme segue:

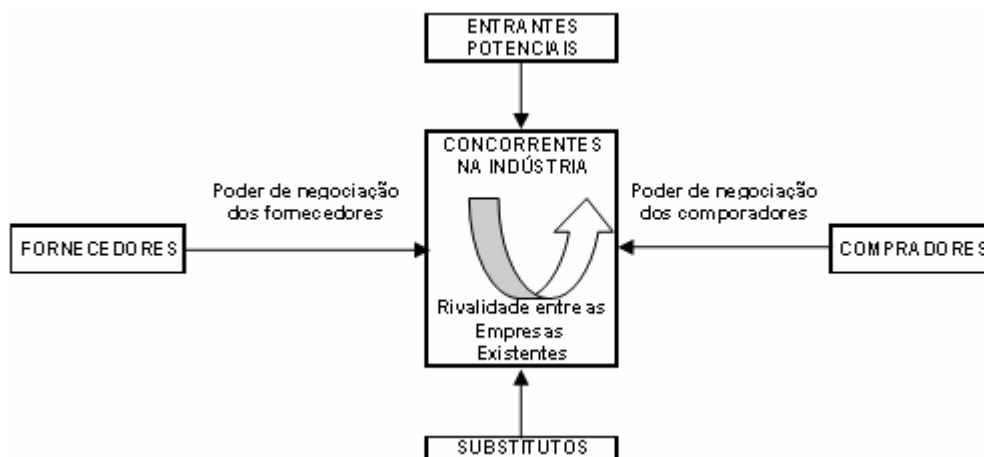


FIGURA 5 – As cinco forças competitivas

Fonte: Porter, 1986, p. 23

1) A ameaça de entradas representa a intenção de novas empresas em entrarem na indústria. Este interesse pode ser minimizado pelas barreiras existentes, que dificultam a entrada de novas empresas na indústria. Essas barreiras podem referir-se a:

- ✍ economias de escala - onde são produzidas grandes quantidades a um preço menor, assim, as empresas que quiserem entrar terão que superar a economia de escala das empresas estabelecidas ou operar com um custo maior;
- ✍ diferenciação do produto – as empresas estabelecidas têm sua marca fortalecida e podem desfrutar da lealdade dos clientes, além de que a diferenciação requer investimentos em P&D, Marketing e Produção entre outras;
- ✍ necessidade de capital – há indústrias que necessitam de significativo investimento de capital, principalmente dos novos entrantes;
- ✍ custos de mudança – as empresas podem fornecer produtos para as mesmas finalidades, porém com características próprias, que exigirão do cliente adaptação, treinamento, mudanças de equipamentos por incompatibilidade, etc.;

- ✍ acesso aos canais de distribuição – os canais de distribuição podem estar comprometidos com as empresas estabelecidas, o que pode dificultar o escoamento da produção dos novos entrantes;
- ✍ desvantagens de custos independente de escala – as empresas estabelecidas podem ter vantagens obtidas não somente pela economia de escala, mas por ter entrado antes na indústria e ter desenvolvido tecnologia patenteada, ter conquistado maior aprendizado (curva de aprendizado e experiência), ter sido estabelecida em local favorável, ter maior acesso às matérias-primas, ter recebido incentivos e subsídios oficiais (como isenções de impostos);
- ✍ política governamental – podem ser determinadas limitações ou impedimento de novas entradas em indústrias, por restrições em licenciamento, acesso à matéria-prima controles de emissão de poluição do ar e da água.

Além das barreiras de entrada, a previsão de retaliação por parte das empresas estabelecidas na indústria, pode reduzir a intenção de novas entradas. Porém, a existência de barreiras e a possibilidade de retaliação não garantem o impedimento de novos entrantes, que podem visualizar que os ganhos futuros são maiores que os custos para superar barreiras e retaliações.

2) A rivalidade entre as empresas existentes, buscando uma melhor posição, pode ter intensidades variadas, sendo que o movimento de uma empresa afeta toda a indústria, e quanto maior a intensidade da disputa, maior a competitividade e menor a rentabilidade da indústria. O ambiente onde ocorre a rivalidade é na indústria em que há um grande número de empresas, com crescimento lento, altos custos fixos, produtos não diferenciados, custos de mudança, capacidade aumentada em grandes incrementos, concorrentes divergentes, grandes interesses estratégicos e barreiras de saídas elevadas.

3) A ameaça de produtos ou serviços substitutos, quando efetivada, promove alterações na indústria, aumentando a oferta de produtos, forçando a redução de preços para escoamento da produção, especialmente em função de custos fixos altos, e acirrando a competitividade. Estes substitutos podem surgir de outras indústrias e ter sua entrada facilitada por representar uma movimentação fora da indústria e ainda gozar de benefícios ou condições, diferentes da indústria alvo.



4) O poder de negociação dos compradores fundamenta-se na pressão que exercem sobre a indústria, forçando redução de preços, aumento de qualidade, e acirrando ainda mais a disputa dos concorrentes que, conforme visto, reduz a rentabilidade da indústria. Um grupo comprador é poderoso quando representa uma fração significativa das vendas da indústria, compra produtos não diferenciados, tem lucros baixos, a qualidade do produto final independe do produto da indústria, apresenta grande possibilidade de integração para trás<sup>2</sup>, e tem total informação.

5) O poder de negociação dos fornecedores existe quando há poucas empresas que representam uma fração significativa do fornecimento para a indústria, com produtos diferenciados, com custos de mudança, a indústria não é um cliente importante, o produto do fornecedor é importante para o cliente, apresenta ameaça real de integração para frente.

Essas cinco forças competitivas refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos seus atuais participantes, existindo participantes potenciais que podem se valer da análise da indústria para desenvolver suas estratégias, e a análise de cada uma das forças determinará a estrutura da indústria evidenciando seus pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças, necessárias à elaboração da estratégia. Porém essas forças e seus determinantes estruturais não são exclusivamente em função de características intrínsecas da indústria, pois, se assim fosse, a estratégia competitiva dependeria significativamente da escolha da indústria certa e da compreensão das cinco forças de uma forma melhor do que os concorrentes (PORTER, 1989).

As cinco forças competitivas também formam a base do modelo S-C-P (*Structure-Conduct-Performance*), apresentado por Barney (1996), que relaciona o desempenho da empresa com sua estrutura e sua conduta – Estrutura-Conduta-Desempenho, originariamente desenvolvido para analisar a evolução da competitividade de indústrias, para auxiliar os órgãos reguladores, e com o tempo ganhou aplicação no ambiente gerencial das organizações, sendo utilizado para analisar as ameaças ambientais, de forma que os gerentes tenham maior eficiência no desenvolvimento de estratégias para neutralizar as ameaças, que podem surgir das forças competitivas, as quais têm três importantes implicações para a escolha e implementação da estratégia. Primeiramente, o modelo descreve as fontes tradicionais de ameaças na indústria. Em segundo lugar, ele pode ser usado para caracterizar as ameaças

---

<sup>2</sup> Integração para trás, ou retrógrada, corresponde à movimentação da empresa na cadeia produtiva, integrando a etapa anterior, ou seja, passando a desenvolver atividades de fornecedores seus.

totais na indústria, e também pode ser usado para antecipar o nível médio de desempenho na indústria.

As forças competitivas fornecem o contexto no qual a indústria está inserida e compete, porém, os diferentes resultados das várias empresas de uma mesma indústria revelam as diferentes posturas estratégicas, e como essas se relacionam com a capacidade das empresas em marketing, redução de custo, administração, organização, etc., refletindo no seu desempenho final, resultante das opções das dimensões estratégicas (PORTER, 1986), dentre as quais estão as dimensões a seguir relacionadas:

especialização – o grau em que a organização concentra seus esforços em termos de amplitude, na linha de produtos, nos segmentos de cliente-alvo e de mercados geográficos atendidos;

identificação de marcas – o grau em que a organização busca a identificação de marca evitando a competição baseada unicamente em preços ou em outras variáveis, a identificação da marca pode ser alcançada por via de publicidade, força de vendas ou por diversos outros meios;

política de canal – o grau em que a organização busca desenvolver a identificação de marca diretamente com o consumidor final *versus* o apoio aos canais de distribuição na venda do seu produto;

seleção do canal – a escolha dos canais de distribuição variando de canais pertencentes à companhia a pontos de venda que são especializados em um dado produto até canais que distribuem amplas linhas de produtos;

qualidade do produto – seu nível de qualidade dos produtos em termos de matérias-primas, especificações, observância das tolerâncias, características, etc.;

liderança tecnológica – o grau em que a organização procura a liderança tecnológica *versus* um comportamento imitativo. É importante notar que uma empresa pode ser líder em tecnologia mas, deliberadamente, não fabricar o produto da mais alta qualidade do mercado, qualidade e liderança tecnológica não andam necessariamente juntas;

integração vertical – o montante do valor agregado conforme refletido no nível de integração para frente e para trás adotado, incluindo o fato de a empresa ter canal de

distribuição cativo, lojas de varejo exclusivas ou de sua propriedade, uma rede própria de assistência técnica, e assim por diante;

posição de custo – o grau em que a organização busca a posição de mais baixo custo na fabricação e na distribuição através de investimento em instalações ou equipamentos para minimizar o custo;

atendimento – o grau em que a organização proporciona serviços auxiliares com a sua linha de produto, como assistência técnica, uma rede própria de atendimento, crédito, e assim por diante.

política de preço - sua posição relativa de preço no mercado. A posição de preço estará em geral relacionada a outras variáveis como a posição de custo e a qualidade do produto, mas o preço é uma variável estratégica distinta que deve ser considerada à parte;

alavancagem – o grau de alavancagem financeira e operacional de que a empresa dispõe;

relacionamento com a matriz - exigências sobre o comportamento de uma unidade baseadas no relacionamento desta com sua matriz. A empresa pode ser uma unidade de um conglomerado altamente diversificado, um elo de uma cadeia vertical de negócios, parte de um grupo de negócios relacionados em um setor em geral, uma subsidiária de uma companhia estrangeiras, etc.;

relacionamento com os governos do país de origem e anfitriões - em indústrias multinacionais, o relacionamento que a empresa desenvolveu ou a que está sujeita com o governo de seu país de origem, assim como com governos de países estrangeiros em que esteja operando.

As dimensões estratégicas devem ser analisadas em conjunto com outras dimensões de forma que forneçam um quadro global da posição da empresa, identificando ameaças e oportunidades da indústria juntamente com os pontos fortes e fracos da empresa, de forma a orientar sua estratégia (PORTER, 1986). Os pontos fortes de uma empresa, bem como as atividades desenvolvidas de forma a explorá-los formam a identidade da organização e as estratégias que levam em conta esses aspectos se constituem em diferenciais exclusivos, mais difíceis de serem copiados pelos concorrentes e, portanto, capazes de manter uma vantagem competitiva prolongada (PORTER, 1996).

Complementando a idéia de que os diferentes resultados das organizações de uma mesma indústria estão relacionados às suas posturas estratégicas, a visão baseada em recursos oferece a perspectiva de que um resultado superior ao da indústria - a vantagem competitiva - está relacionado ao conjunto de recursos da empresa (SELZNICK, 1957; PENROSE, 1959; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993), principalmente se esses forem escassos, raros ou difíceis de serem imitados (BARNEY, 1991; DAY, 1994). Segundo a visão baseada em recursos, a vantagem competitiva é sustentável quando uma empresa tem recursos capazes de lhe render resultados extraordinários, e estes recursos são raros, difíceis ou custosos de serem imitados, e a empresa possui condições organizacionais para explorar as rendas geradas por tais recursos (BRITO; VASCONCELOS, 2004), que formam a base para a rentabilidade (GRANT, 2002), em ambientes onde os recursos das organizações da indústria sejam heterogêneos (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993).

Esses recursos podem ser tangíveis, ativos identificáveis de forma clara, ou intangíveis, de identificação e mensuração mais difícil (GRANT, 1991), que incluem os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa, informação, conhecimento, entre outros (BARNEY, 1991), e podem ser classificados em três categorias principais: a) recursos físicos; b) recursos humanos; e c) recursos organizacionais (PENROSE, 1959; BARNEY, 1991).

Ao discorrer que não são todos os recursos de uma empresa que têm potencial de conferir vantagem competitiva sustentável a essa, Barney (1991) apresenta quatro atributos básicos para que um recurso tenha tal potencial:

- 1) o recurso deve ser valioso – para aproveitar oportunidades ou neutralizar ameaças na indústria, permitindo que a empresa conceba estratégias que aumentem sua eficiência e eficácia;
- 2) o recurso deve ser raro entre os concorrentes atuais e potenciais de uma empresa – recursos valiosos que outras organizações também possuam não conferem vantagem competitiva à empresa, é necessário que essa agregue valor a esse e aproveite as oportunidades, implementando estratégias que não estão sendo implementadas por seus concorrentes, para assim desfrutar de vantagem competitiva sustentável;

- 3) o recurso deve ser imperfeitamente imitável – as empresas que não possuem o recurso devem ter dificuldade em obtê-lo; e
- 4) não pode haver substitutos estrategicamente equivalentes para estes recursos, que são valiosos, mas não são raros ou imperfeitamente imitáveis – deve ser difícil para os concorrentes utilizar uma combinação de recursos de forma similar. Contribuindo para o entendimento desse atributo, Dierickx e Coll, 1989, exemplificam a questão da substituição apresentando que se certos ativos não podem ser comprados no mercado, os concorrentes podem tentar imitar o acúmulo desses, que uma empresa faz para obter sua vantagem, ou podem tentar substituí-lo por outros ativos, e se tiverem sucesso nesse acúmulo ou substituição, o recurso da empresa perde o potencial de conferir a essa a vantagem competitiva sustentável.

Assim, o valor, a raridade e a dificuldade de emulação ou substituição dos recursos são características fundamentais a esses, aos quais diversos fatores geradores de vantagens sustentáveis podem estar relacionados, tais como:

fatores naturais não reprodutíveis (relevo, raridade de recursos minerais, localização privilegiada), fatores legais e políticos (marcas, patentes, reservas de mercado, direitos de propriedade, influência política), além de elementos organizacionais (capacidades de inovação, capacidades gerenciais distintas) e fatores econômicos ligados às imperfeições do mercado (BRITO; VASCONCELOS, 2004, p. 113).

Diversos estudos surgem para auxiliar as ações das organizações de forma a conquistar vantagem competitiva, não somente prolongada, mas sustentável, e para alcançá-la devem ser maximizadas ou desenvolvidas competências necessárias, devidamente identificadas. Essas competências são essenciais, e representam o aprendizado coletivo na organização, coordenação das habilidades e integração entre os departamentos da empresa, considerando-se que as empresas têm características individuais que levam a ações que podem resultar em sucesso ou fracasso. As empresas são diferentes, cada uma tendo suas habilidades e recursos, seu ponto forte, sua competência essencial que pode ser determinante do resultado da estratégia adotada. Porém, não basta ter habilidades, é preciso reconhecê-las para entender como podem auxiliar a explorar oportunidades a fim de obter vantagem competitiva (PRAHALAD; HAMEL, 1998).

Quanto mais a estratégia estiver relacionada aos pontos fortes da empresa mais sólida será sua posição à frente dos concorrentes (PORTER, 1996), posição essa conquistada por

meio de estratégia competitiva, que visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável na indústria (PORTER, 1989, p. 1). Na busca dessa posição as empresas têm implementado estratégias com ênfase a vencer os concorrentes, na busca da competitividade, gerando buscas constantes por melhor posição, aumentando a competição da indústria, que tem sido pano de fundo na formulação das estratégias.

Porém, houve mudanças significativas no ambiente competitivo, onde as diversas forças que impactam na natureza de espaço competitivo, dentro de indústrias, estavam mudando as fontes de vantagem de empresas e a economia das indústrias de modos novos e imprevisíveis (PRAHALAD; HAMEL, 1994). A Figura 6 apresenta algumas dessas forças:

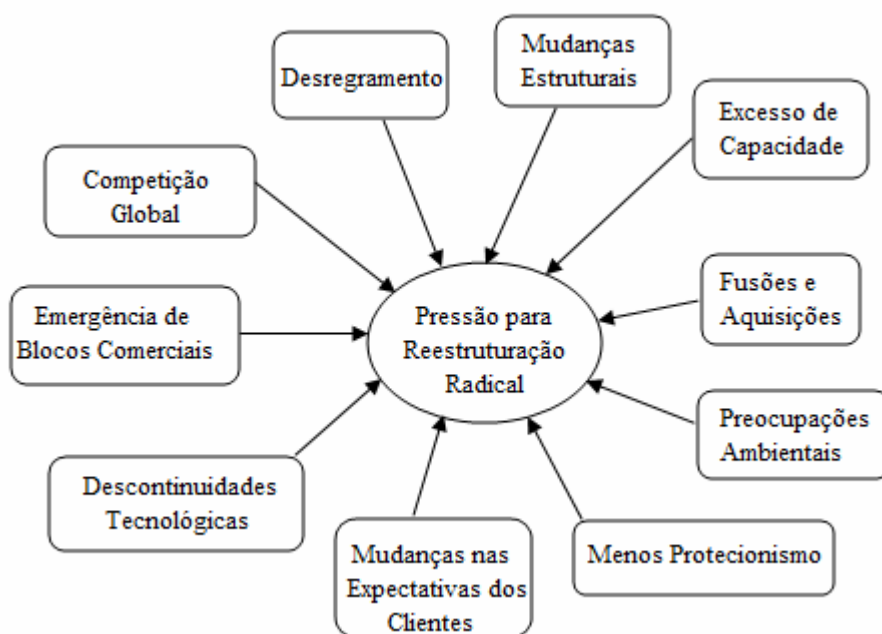


FIGURA 6 – A inevitável transformação da indústria

Fonte: Prahalad e Hamel, 1994, p. 7

Para entender um pouco as mudanças impulsionadas por essas forças, Prahalad e Hamel (1994) discorrem sobre cada uma, cuja síntese apresenta-se a seguir:

Desregramento - como o que aconteceu na indústria de linha aérea, seguida pelas telecomunicações e indústrias de serviços financeiros, que teve impacto significativo na rentabilidade de empresas, no padrão de competição e oportunidades de mercados, influenciando a existência de inúmeras outras, inclusive as emergentes, como as indústrias de multimídias, afetando os mercados norte-americano, europeu, japonês, e também países em

desenvolvimento, como a Índia. Economias de comando anteriores também estão passando por estas transições.

Mudanças estruturais - enquanto a revolução de telecomunicações é abastecida através de desregramento, a revolução na indústria de computador é dirigida por mudanças estruturais provocadas por meio da tecnologia e expectativas dos clientes. A estrutura antes integrada verticalmente, como exemplo a IBM e os componentes compatíveis dessa (Fujitsu, Hitachi, Buil), passou a ser fragmentada, surgindo diversas empresas especializadas na produção ou venda de *hardwares* e *softwares*, mudando radicalmente o ambiente competitivo da indústria.

Excesso de capacidade - durante a década de 80 diversas indústrias, desde de aparelhos eletrônicos a automóveis, enfrentaram o problema do excesso de capacidade, intensificado pela capacidade adicional de países em desenvolvimento, como a China e a Índia, levando a reestruturação global da capacidade produtiva a configurar entre um dos possíveis assuntos principais de discussões.

Fusões e aquisições - fusões, aquisições e alianças foram usadas como um método de conter o excesso de capacidade, como também um modo de acessar mercados fechados ou do setor público, sendo uma força principal em telecomunicações, serviços financeiros e outros setores no mundo.

Preocupações ambientais - as emergentes preocupações sobre o impacto da industrialização no ambiente foram significantes, levando à busca de novas embalagens, processos de reciclagem, assunção de responsabilidade ambiental, gerando novas demandas em todas as organizações. A idéia de ser ambientalmente correto, ou 'verde', impactam em todos os aspectos do negócio, desde a concepção de produtos e serviços ao uso e subsequente descarte pelos clientes.

Menos protecionismo - estão sendo derrubadas restrições explícitas para o comércio global, ficando menos sustentável a prática de proteção das indústrias por meio dos seus países ou regiões. As ineficiências resultantes da proteção no passado, em serviços de telecomunicação, agricultura, seguro, construção, varejo e outros, estão sendo expostas, havendo pressões para que os produtos e serviços sejam adequados a padrões mundiais. Ressaltando-se que o impacto da livre concorrência pode amedrontar.

Mudanças nas expectativas dos clientes - Durante a década de 80, a influência das mudanças das expectativas de cliente nos negócios foi dramática, desde a preocupação pela qualidade e uma demanda constante para melhoria da relação custo-benefício, os clientes têm influenciado as estratégias das empresas. A customização, o valor agregado aos produtos, o crescimento de venda por correspondência e a consolidação da venda a varejo, representaram apenas alguns sinais do aparecimento de um cliente agressivo e exigente.

Descontinuidades tecnológicas - este aspecto de mudança foi amplamente reconhecido. Mudanças profundas na tecnologia não só impactaram as indústrias existentes mas também os resultados de novas indústrias. A evolução do computador pessoal e a indústria de *software*, por exemplo, alteraram múltiplas indústrias de aparelhos eletrônicos para consumidor final, educação e entretenimento, assim como o trabalho nos escritórios. Hoje são possíveis novas configurações de: telefones celulares, máquinas fotográficas, ensino à distância e teleconferência, impressoras pessoais e máquinas de *fac-símile*, e acesso para uma grande variedade de bancos de dados. Em combinação com as mudanças nas expectativas dos clientes, as descontinuidades tecnológicas introduzirão novos clientes com benefício de preços inimagináveis.

Emergência de blocos comerciais - a evolução de blocos comerciais regionais, a Comunidade Comum Européia, NAFTA e ASEAN mudaram a base e padrões de comércio. Assuntos como local de investimentos, criação de redes de logística ao redor do mundo e custos são influenciados por estas relações que estão emergindo.

Competição global - a competição global envolve todas as organizações, desde semicondutores a serviços de limpeza, nenhuma indústria está livre dos impactos da competição global. A globalização mudou os limites de competição, e até mesmo em negócios locais, a competição global é possível. Assim, a distinção entre negócios 'domésticos' e 'globais' representam novos desafios.

As forças acima descritas não esgotam a lista de alterações observadas no ambiente dos negócios as quais, refletindo sobre as forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria (PORTER; 1986; 1989), levaram as organizações a repensarem e mudarem suas estratégias, abandonando as aproximações tradicionais de estratégia e buscando novas aproximações que forneçam orientações para as ações em ambientes de turbulência, cientes de



que as velhas receitas não funcionam mais, conduzindo à mudança da tradicional postura de estratégia competitiva (PRAHALAD; HAMEL, 1994).

Entre as mudanças nas estratégias competitivas, surgem as estratégias colaborativas que, apesar de poder representar um paradoxo, têm ganhado espaço nas organizações e na agenda de pesquisas sobre essas, demonstrando ser um caminho para a sobrevivência e melhoria do desempenho de diversas empresas.

### **2.1.3. Estratégias colaborativas**

No novo ambiente organizacional, as vantagens das organizações, vistas tradicionalmente como resultados das estratégias competitivas, com ações individuais de cada empresa para vencer seus concorrentes, começaram a perder espaço para um ambiente onde a união de competências pode conferir às empresas vantagem competitiva. As estratégias tiveram que ser repensadas, não somente quanto ao posicionamento estratégico relativo à vantagem e ao escopo, e sim incluindo a colaboração às estratégias competitivas, como forma de adaptação ao novo ambiente.

As estratégias colaborativas correspondem a um maior domínio das opções políticas, cujo objetivo é permitir às empresas competir mais eficazmente (CHILD; FALKNER, 1998), combinando a competição com a colaboração, simultaneamente, numa união de esforços e compartilhamento de recursos e competências singulares ou escassos, para o alcance dos objetivos organizacionais (RING; VAN DE VEN, 1992).

A colaboração, assim como a competição, tem sido alvo de diversas pesquisas porém, analisando esse ou aquele aspecto separadamente, com menor atenção à integração deles, o que passou a representar uma lacuna nas pesquisas pois, atualmente, o sucesso no ambiente organizacional requer frequentemente que empresas adotem estratégias competitivas e cooperativas simultaneamente (CHIEN; PENG, 2005). Diante dessa situação, surgiu o termo coopetição, representando a existência concomitante da competição e colaboração<sup>3</sup>, o qual foi adotado na literatura e pesquisas, especificamente sobre a colaboração entre empresas concorrentes.

---

<sup>3</sup> Originariamente é utilizado o termo cooperação, porém nesse trabalho adota-se o termo colaboração, reforçando a distinção entre as estratégias cooperativas das cooperativas como forma de organização.

As várias combinações de competição e colaboração apresentam diferentes resultados, conforme podem ser visualizados na Figura 7. Quando a cooperação é alta e a competição baixa, haverá pressões para uma fusão. Sendo a cooperação e competição altas, ambas as empresas procurarão rapidamente aprender com a outra parte. A cooperação e competição baixas comprometem a aliança e podem gerar resultados limitados. Quando a competição é alta, mesmo após uma aliança, sendo a cooperação ainda baixa, há elevado risco de uma das partes se apropriar das competências e conhecimentos da outra.

Cooperação	Alta	Aliança	Aprendizado mútuo
	Baixa	Baixos resultados	Risco de apropriação
		Baixa	Alta
		Competição	

FIGURA 7 - Diferentes combinações de cooperação e competição

Fonte: Stiles, 1997<sup>4</sup>, *apud* Child e Faulkner, 1998, p. 3

Em sentido análogo, Child, (2007) apresenta uma matriz (Figura 8) com as diferentes combinações de competição e cooperação entre organizações globais, exploradas por Luo (2004). Segundo este autor, um parceiro é um jogador global que possui uma estratégia de alta cooperação combinada com baixa competição, um alto nível de complementaridade entre suas habilidades e recursos e uma baixa sobreposição de seus mercados são condições essenciais pois concorrentes globais podem se tornar parceiros em determinadas áreas. Um adaptador está numa posição onde tanto a cooperação como a competição são altas, é um jogador global que tem uma colaboração de mútua dependência com outro jogador global em certas áreas, mas ao mesmo tempo compete fortemente com este. No quadrante oposto temos o jogador único, que mantém baixos níveis de cooperação e de competição com outros jogadores globais, sem muita interação com eles. A combinação de baixa cooperação e alta competição

<sup>4</sup> STILES, J. Managing strategic alliance success: determining the influencing factors of intent within the partnership, paper presented to the **Fourth International Conference on Multi-Organizational Partnerships and Cooperative Strategy**, Oxford, July, 1997.

reflete a tradicional postura de competição. O competidor, é um jogador global que mantém forte competição com outro jogador global e coopera muito pouco, sobretudo, com este.

Cooperação	Alta	Parceiro	Adaptaxdor
	Baixa	Jogador único	Competidor
		Baixa	Alta
		Competição	

FIGURA 8 - Cooperação e competição em estratégias globais

Fonte: Child, 2007

Sendo uma combinação de cooperação com competição, as estratégias de colaboração não existem sem algumas tensões mas, apesar destas e da potencial dependência mútua das partes, detentoras de recursos ou habilidades escassos à outra, os resultados desta colaboração apresentam atratividade, que podem justificar a adoção de tal estratégia. Child e Faulkner (1998, p. 32; 67), citando Contractor e Lorange (1988)<sup>56</sup>, apresentam que estes identificaram mais ou menos sete objetivos para a formação de diferentes tipos de colaboração entre organizações: redução dos riscos; obtenção de economias de escala ou de racionalização; intercâmbios tecnológicos; cooptação ou bloqueio à concorrência; superação do controle governamental ou obstáculos aos investimentos; facilitação para a expansão internacional das empresas inexperientes; vantagens da quase-integração vertical de associar e complementar contribuições dos parceiros de uma cadeia.

Bertaco (2005) discorre que a colaboração interorganizacional pode viabilizar o provimento de diversas necessidades das empresas, que seriam de difícil satisfação se essas atuassem isoladamente. Como exemplos, o autor cita:

☞ Combinar competências e utilizar conhecimento (*know-how*) de outras empresas;

<sup>5</sup> CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P. Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures. In: CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P. **Cooperative strategies in international business**. New York: Lexington Books, 1988. p. 3-28

- ✍ Dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, compartilhando o desenvolvimento e os conhecimentos adquiridos;
- ✍ Partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades, realizando experiências em conjunto;
- ✍ Oferecer uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada;
- ✍ Exercer uma pressão maior no mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente;
- ✍ Compartilhar recursos, com especial destaque aos que estão sendo subutilizados;
- ✍ Fortalecer o poder de compra;
- ✍ Obter mais força, para atuar nos mercados internacionais.

Child e Faulkner (1998, p. 71) resumem em dois os motivos básicos para a estratégia colaborativa: aprendizagem e capacitação para substituição, dos quais derivam diversas formas de colaboração, e salientam que os motivos para adoção dessa estratégia podem advir de desafios externos ou necessidades internas. Como principais desafios externos os autores apresentam:

- ✍ turbulência nos mercados mundiais e de elevada incerteza econômica;
- ✍ a existência de economias de escala ou escopo como redutor do custo de competição;
- ✍ a globalização ou regionalização de um número crescente de indústrias;
- ✍ a globalização da tecnologia;
- ✍ rápidas mudanças tecnológicas que exijam investimentos cada vez maiores;
- ✍ redução dos ciclos de vida dos produtos.

Podem ser diversas as necessidades internas dentre as quais Child e Faulkner (1998, p.74), citam algumas, relacionadas com a perspectiva dos estímulos internos, reunidas das

diversas razões sugeridas por Pfeffer e Nowak (1976)<sup>7</sup> e por Porter e Fuller (1986)<sup>8</sup>: a) obtenção de economias de escala e de aprendizagem com um parceiro; b) para ter o acesso aos benefícios dos recursos e habilidades de outras empresas, sejam estas tecnologias, acesso ao mercado de capitais, capacidade de produção, produtos, ou mão-de-obra; c) para reduzir o risco através do compartilhamento desses, principalmente em termos do capital necessário, mas também muitas vezes no que diz respeito a investimentos em pesquisa e desenvolvimento; d) para ajudar a moldar o mercado, por exemplo, retirar produtos de um mercado maduro.

Outras motivações para as estratégias colaborativas são: dependência de recursos, aprendizagem, limitação de risco, velocidade do mercado, redução de custo e baixo desempenho (CHILD; FAULKNER, 1998).

- ✍ Dependência de recursos - resultante da percepção da empresa de insuficiência de determinado recurso, que pode limitar seu desempenho se atuar isoladamente;
- ✍ Aprendizagem – a criação do conhecimento ocorre em uma comunidade, uma organização formal, com rigidez burocrática, é um ambiente pobre para o aprendizado, esse é um resultado de interações entre empresas e com universidades, laboratórios de pesquisas, fornecedores e clientes (POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996);
- ✍ Limitação de risco – a colaboração para redução de riscos, principalmente os financeiros, é uma alternativa às fusões e aquisições, com predominância para pesquisa e desenvolvimento entre empresas comerciais e também com instituições acadêmicas;
- ✍ Velocidade do mercado - necessidade de rapidez no desenvolvimento de mercado, a colaboração é a forma mais rápida de conquistar um mercado e encontrar as oportunidades oferecidas por esse;
- ✍ Redução de custo – tem bases no critério de eficiência advindo da teoria dos custos de transação, considerando se a colaboração representa a alternativa de menor

---

<sup>7</sup> PFEFFER, J; NOWAK, P. Joint ventures and interorganizational interdependence. **Administrative Science Quartely**. 21, 1996, p.398-417

<sup>8</sup> PORTER, M. E.; FULLER, M. B. Coalitions and global strategy. In: PORTER, M. E. (ed.) **Competition in global industries**. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1986, p. 315-344.

custo. Entretanto, geralmente são desconsiderados aspectos não econômicos, como custo de perda de propriedade;

- ✍ Baixo desempenho – a colaboração é um meio de reverter uma situação onde haja baixo desempenho, particularmente quando esse se referir à inovação e P&D.

Almeida, Silva e Almeida Jr. (1998) apresentam um quadro onde reúnem os tipos de estratégias colaborativas encontrados na literatura pesquisada por eles (Quadro 2) que, apesar de adaptada a uma indústria específica investigada pelos autores, podem ser consideradas para demais setores.

Assim como Child e Faulkner (1998), Almeida, Silva e Almeida Jr., (1998) utilizam, por vezes, o termo alianças estratégicas, como sinônimo de estratégias colaborativas. Aqueles, ao relatar as motivações para a adoção de estratégias colaborativas, utilizam repetidas vezes o termo alianças estratégicas, enquanto estes afirmam que “Estratégias colaborativas, portanto, têm como objetivo a formação de alianças estratégicas entre empresas com a finalidade de obtenção de sinergias comuns para a continuidade operacional das mesmas” (ALMEIDA; SILVA; ALMEIDA JR., 1998, p. 7). Porém, nesta pesquisa é considerada a distinção entre os termos, considerando que as alianças estratégicas representam um, mas não o único, tipo de estratégia colaborativa, como os próprios Child e Faulkner (1998) separam ao apresentar os dois motivos básicos para a estratégia colaborativa, um relativo à aprendizagem, representado por diversas formas de aliança estratégica, dentre as quais *joint venture* e consórcios, e outro motivo que é o de capacitação para substituição, representado pelas corporações virtuais, *keiretsu* e redes.

Há que se reconhecer, entretanto, que as alianças estratégicas sobressaem nas pesquisas sobre colaboração entre empresas, por isso passamos a descrevê-las.

Em busca de uma definição de aliança estratégica, nos deparamos com alguns conceitos que têm em comum o entendimento de que ela representa uma parceria entre duas ou mais empresas, com objetivos específicos, para compartilhar recursos, habilidades, visando à obtenção de benefícios mútuos, com aumento da competitividade das organizações envolvidas (HAMEL; DOZ, 1989; LEWIS, 1992; YOSHINO; RANGAN, 1996; NOLETO, 2000; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). Dacin, Hitt e Levitas (1997) acrescentam que por meio das alianças as organizações podem acessar novos mercados, obter

sinergia e alcançar economias de escala e, como resultado, obter vantagem competitiva. É uma colaboração iniciada voluntariamente que envolve trocas, compartilhamento ou co-desenvolvimento, e pode incluir contribuições dos sócios, de capital, tecnologia, ou ativos permanentes específicos (GULATI, 1995).

QUADRO 2 - Estratégias colaborativas relevantes na indústria

<b>Estratégia</b>	<b>Definição</b>
Licenciamento de Tecnologia/ Produto ou Marketing	Acordo relativo aos direitos de uso de tecnologia, produtos ou marketing (Roberts; Mizouchi, 1989).
Licenciamento qualificado	Licença de uso de determinado produto ou tecnologia em determinado mercado (Dunford, 1987).
<i>Cross-contracting</i>	Acordo de troca de tecnologia com outras empresas (Roberts; Mizouchi, 1989).
<i>Joint-ventures</i> de Tecnologia/Produto ou Marketing	Criação de nova entidade por duas ou mais empresas, de modo a alcançar um objetivo especial, tal como desenvolvimento de novas tecnologias ou de campanhas de marketing para novos produtos (Roberts; Mizouchi, 1989).
<i>Pool</i> de patente	Partilha de patentes de tecnologia e ou produtos (Dunford, 1987).
Contratos de pesquisa	Obtenção do direito de licença de novos inventos advindos de contratos exclusivos ou não de pesquisa, em troca de fundos para pesquisa (Roberts; Mizouchi, 1989).
Investimentos minoritários em Tecnologia/Marketing	Aquisição de ações em novos empreendimentos de modo a obter acesso a nova tecnologia ou a novas técnicas de marketing (Roberts; Mizouchi, 1989).
Fontes conjuntas	Aquisição coletiva do suprimento necessário (Roberts; Mizouchi, 1989).
Consórcio	Contrato entre empresas, sem criação de nova entidade, para atingir objetivos específicos - tecnológicos ou mercadológicos - com redução dos riscos e ampliação dos potenciais individuais (Lei; Slocum; Júnior, 1991).

Fonte: Almeida, Silva e Almeida Jr., 1998, p.7-8

As alianças estratégicas podem ser de vários tipos, envolvendo empresas de diferentes segmentos, portes e nacionalidades. Kanter (1990; 1994) apresenta três tipos básicos de alianças estratégicas: serviços mútuos ou consórcios, alianças oportunísticas, ou *joint venture* e alianças com *stakeholders*.

- 1) Alianças de serviços mútuos ou consórcios: neste tipo de aliança, empresas semelhantes em indústrias semelhantes, que têm necessidade similar juntam-se para criar uma nova entidade que venha a preencher aquela necessidade delas todas, gerando benefícios que são caros demais para uma empresa só adquirir, como acesso a uma tecnologia avançada, ou P&D, por exemplo.
- 2) Alianças oportunísticas ou *joint ventures*: onde as organizações vêm uma oportunidade que necessita da capacidade de cada uma delas, tais como, a tecnologia de uma e o acesso ao mercado de outra.
- 3) Alianças com *stakeholders*: envolve relações com fornecedores e clientes, nos diferentes estágios de criação de valor. Empresas em indústrias diferentes com habilidades distintas mas complementares, unem suas capacidades de criar valor para o consumidor final. Os compromissos nesses relacionamentos tendem a serem altos e a favorecer o desenvolvimento de atividades em conjunto dos parceiros, que podem ser fornecedores, clientes e funcionários.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresentam uma classificação elaborada por Pekar e Allio (1994)<sup>9</sup> sobre os tipos de alianças, reproduzida no Quadro 3, que não esgota todas as formas de alianças estratégicas. Child e Faulkner (1998) apresentam as seis formas de aliança identificadas por Collins e Doorley (1991)<sup>10</sup>:

- 1) parcerias estratégicas entre grandes empresas, por exemplo, GM e Toyota, ou ICL e Fujitsu;
- 2) colaboração em pesquisa e desenvolvimento;
- 3) especialmente para as relações com os fornecedores, com propósito de "*just in time*";
- 4) baseadas em capital de risco, *joint-venture* normalmente em novas áreas tecnológicas;
- 5) alianças para distribuição com valor adicionado, personalizando para os mercados

---

<sup>9</sup> PEKAR, P.; ALLIO, R. Making alliances work: guidelines for success. **Long Range Planning**, 27. 4. 1994, p. 54-65

<sup>10</sup> COLLINS, T.; DOORLEY, T. **Teaming up for the 90's**. Homewood, Ill.: Irwin, 1991.



locais;

- 6) fusões parciais, muitas vezes em mercados maduros para organizar a retirada gradual de um mercado com um parceiro.

QUADRO 3 – Tipos de alianças estratégicas

Tipos de alianças	Exemplos
Propaganda colaborativa	American Express e Toys'R'Us (esforço cooperativo para propaganda e promoções na TV)
Parceria de P&D	Cytel e Sumitomo Chemicals (aliança para desenvolver a próxima geração de medicamentos de biotecnologia)
Acordos e serviços de arrendamento	Cigna e United Motors Works (acordo para prover financiamentos para empresas e governos fora dos E.U.A.)
Distribuição comum	Nissan e Volkswagen (a Nissan vende Volkswagen no Japão e a Volkswagen distribui os carros Nissan na Europa)
Transferência de tecnologia	IBM e Apple Computers (acordo para desenvolver a próxima geração de software de sistema operacional)
Participação cooperada em licitações	Boeing, General Dynamics e Lockheed (cooperaram para conquistar o contrato de caça tático avançado)
Fabricação cruzada	Ford e Mazda (projetam e constroem carros semelhantes na mesma linha de montagem)
Empreendimento para recursos	Swift Chemical Co., Texasgulf e Us Borax (empreendimento conjunto de mineração no Canadá)
Parceria entre governo e indústria	DuPont e National Cancer Institute (a DuPont trabalhou com o NCI na primeira fase das experiências clínicas de IL)
Desdobramentos internos	Cummins Engine e Toshiba Corporation (criada nova empresa para desenvolver e comercializar produtos de nitro e silício)
Licenciamento cruzado	Hoffman-LaRoche e Glaxo (HL e Glaxo acordaram para que a HL comercialize Zantac, medicamento antiúlcera, nos E.U.A.)

Fonte: Pekar e Allio, 1994, *apud* Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000, p. 190.

Há estudos que consideram os arranjos produtivos locais também como um tipo de aliança, como o de Abbade (2005) porém, Albagli e Brito (2008) classificam os Arranjos Produtivos Locais, como um tipo de rede produtiva local caracterizada pela proximidade geográfica. As redes são formas de estratégias colaborativas, suas especificidades serão apresentadas adiante.

As alianças são um meio para atingir um fim específico, assim não são necessariamente formadas com um relacionamento colaborativo de longo prazo, apesar de que podem ser estabelecidas com essa intenção, ainda mais quando os parceiros investem substancialmente na aliança (CHILD; FAULKNER, 1998).

Kanter (1994) apresenta que pesquisa iniciada nos primeiros anos da década de 90 permitiram descobrir três aspectos fundamentais das alianças de negócios:

- 1) Devem ceder benefícios para os parceiros, mas são mais que somente o negócio. São sistemas vivos que se desenvolvem progressivamente em suas possibilidades. Além das razões imediatas que eles têm para entrar num relacionamento, a conexão oferece às partes uma opção sobre o futuro, abrindo novas portas e oportunidades imprevistas;
- 2) As alianças que ambos os parceiros consideram bem sucedidas envolvem colaboração (criando juntos novo valor) muito mais que simples mudança (tendo certo retorno para o investimento). Os parceiros avaliam as habilidades que cada aliança traz;
- 3) Elas não podem ser "controladas" por sistemas formais mas requerem uma teia densa de conexões interpessoais e infra-estruturas internas que aumentem a aprendizagem.

Os diversos tipos de alianças apresentados, demonstram que não existe uma melhor ou pior, mas sim, diversas possibilidades adequadas a cada caso em função de alguns aspectos, como por exemplo, porte das empresas, indústria a que pertençam, objetivos da aliança, entre outros.

Apesar de que as alianças podem ser firmadas por mais de duas organizações, existe uma outra forma de colaboração que envolve diversas empresas ao mesmo tempo, denominada rede. Uma rede é mais do que a soma dos diversos relacionamentos interorganizacionais, e seu tamanho confere-lhe maior poder de compra e negociação, propiciando, entre outros benefícios, a economia de escala.

Powell (1990) afirma que rede é uma forma de organização econômica alternativa entre o mercado e a hierarquia e apresenta as principais características e suas diferenças conforme o Quadro 4.

QUADRO 4 – Comparação estilizada de formas de organização econômica

Características básicas	Formas		
	Mercado	Hierarquia	Rede
Base normativa	Contrato - Direitos de propriedade	Vínculo empregatício	Forças Complementares
Meios de Comunicação	Preços	Rotinas	Relacional
Métodos de Solução de Conflito	Negociando - recorrer para a execução judicial	Ordem Administrativa - Supervisão	Norma de reciprocidade - conceito de
Grau de flexibilidade	Alto	Baixo	Médio
Significado do compromisso entre as partes	Baixo	Médio a alto	Médio a alto
Estilo ou Clima	Exatidão e/ou dúvida	Formal, burocrático	Em aberto, benefícios mútuos
Preferências ou escolhas dos atores	Independente	Dependente	Interdependente
Mistura de Formas	Repetição de transações (Geertz, 1978)	Organização informal (Dalton, 1957)	Cargos Hierárquicos
	Contratos como documentos hierárquicos (Stinchcombe, 1985)	Características do mercado: custos de lucro, custos de transferência (Eccles, 1985)	Múltiplos parceiros Regras formais

Fonte: Powell, 1990, p. 300.

Por meio do quadro acima Powell (1990) apresenta um resumo das principais diferenças entre mercado, hierarquia e rede. O mercado é baseado em trocas imediatas, motivadas pelo preço, com instabilidades. As trocas são transacionais, com baixo grau de compromisso entre as partes, se restringem a uma troca específica onde as garantias das partes estão registradas em contratos. No outro extremo está a rede, que gera compromissos e obrigações de longo prazo, com trocas relacionais e contatos frequentes requerendo confiança entre as partes. Na hierarquia a comunicação e troca são moldadas por preocupações com avanços na carreira profissional, num ambiente formal, predominantemente burocrático. Voltando aos extremos, o mercado está aberto a todos e, apesar de reunir pessoas, não estabelece laços fortes de compromissos em trocas futuras. Os participantes em uma transação de mercado estão livres de qualquer compromisso futuro, a troca é regida pelo individualismo e competitividade, sem interação social.

Na rede as alocações de recursos e transações acontecem por redes de pessoas comprometidas mutuamente. As redes podem ser complexas, não envolvem os critérios explícitos do mercado nem o paternalismo familiar da hierarquia. O pressuposto básico de uma rede é que uma parte é dependente de recursos controlados por outra, e que há ganhos por meio da associação de recursos. Em essência, para formar uma rede as partes concordam em ceder um pouco para ambas terem benefícios na colaboração (POWELL, 1990), o que não impede que obtenham resultados melhores, competindo em outros mercados (GNYAWALI; MDHAVAN, 2001), o que condiz com as bases das estratégias colaborativas, das quais as redes representam um dos tipos de colaboração.

“A configuração em rede consiste, então, em uma forma eficaz para as empresas alcançarem competitividade nos mercados por meio de um complexo ordenamento de relacionamentos na qual as firmas estabelecem inter-relações” (BALESTRIN; VARGAS, 2004), com propósito central de “reunir em uma única estrutura as características essenciais ao novo ambiente competitivo, sustentada por uma governança altamente descentralizada, evitando que as empresas envolvidas percam a flexibilidade e agilidade do porte enxuto” (DOTTO; WITTMANN; VERSCHOORE FILHO, 2003, p. 9).

O crescimento das questões concernentes aos relacionamentos interorganizacionais, especificamente na estrutura de redes, levaram pesquisadores (OLIVER; EBBERS, 1998) a conduzir pesquisa sobre os artigos relacionados ao tema, apresentados em periódicos no período de 1980 a 1996, identificando quatro perspectivas essenciais de pesquisa: rede social, poder e controle, institucionais, economias institucionais e estratégias de clusters.

O termo rede é abrangente e, conforme apresenta Balestrin e Vargas (2004), é aplicado para uma ampla variedade de formas de relações entre organizações como *joint venture*, alianças estratégicas, relações de terceirização e subcontratação, distritos industriais, consórcios, redes sociais, redes de cooperação entre pequenas e médias empresas, entre outras.

Parece que o termo rede e alianças estratégicas estão sendo aplicados de forma intercambiável, assim como acontece com os termos *joint venture* e aliança estratégica pois, conforme identificado em diversas fontes, *joint venture* é uma, mas não a única, forma de aliança estratégica. Apesar de intensificadas as pesquisas sobre estratégias colaborativas, ainda há carência de algumas definições, de alguns contornos que nos permitam diferenciar as

diversas formas de estratégia colaborativa e suas tipologias. Redes de empresas e outras formas de colaboração são idéias e práticas recentes no campo das organizações, por isso, alguns conceitos se confundem na literatura corrente (AMATO NETO, 1997).

Não nos deteremos em tais distinções pois entendemos não serem relevantes a esta pesquisa, uma vez que nosso foco quanto às estratégias colaborativas reside na ocorrência de colaboração, união de recursos e habilidades para um fim comum, que surgem das relações interorganizacionais de forma geral.

Existem diversos tipos de redes, resultantes de combinações de diferentes graus de hierarquia *versus* cooperação e grau de formalidade, apresentados no mapa conceitual na Figura 9, estruturado para facilitar a compreensão das diversas tipologias de redes. Pelo mapa é possível visualizar algumas diferentes combinações entre a hierarquia e a cooperação, representadas pelo eixo vertical, onde a hierarquia é um dos extremos, no qual estão as redes verticais, e na outra ponta a cooperação, na qual se situam as redes horizontais. O eixo horizontal representa o grau de formalização estabelecido nas relações entre os atores, que parte de relações formalmente estabelecidas por contratos, até à convivência, que é o maior grau de cumplicidade e colaboração. Entre os extremos há um *continuum* no qual diferentes graus de cooperação e hierarquia e de formalização, resultam em diferentes tipos de redes.

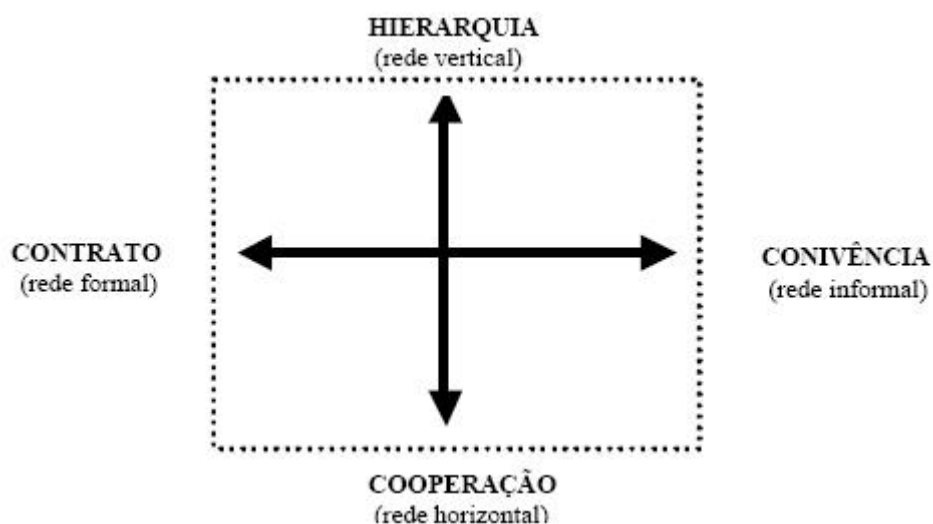


FIGURA 9 - Mapa de orientação conceitual

Fonte: Balestrin e Vargas, 2004

Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernandez (2004), estruturando as características e tipologias das redes, acrescentam a localização e o poder à base apresentada no mapa de orientação conceitual. O Quadro 5 apresenta os indicadores e as correspondentes tipologias das redes, estruturados pelos autores. O indicador de direcionalidade descreve a direção das relações entre as partes. Nas redes verticais os processos são realizados por empresas distintas, baseadas na especialização, determinando a competência essencial dessas. Nas redes horizontais as empresas competem em termos de produtos ou mercados, porém as possibilidades de ganhos pela união entre as partes justifica tal colaboração. Os autores observam que uma empresa pode estar presente tanto em redes verticais como horizontais.

Em termos de localização, as redes podem ser dispersas ou aglomeradas. Redes dispersas são aquelas que superam as distâncias por meio de um processo de logística avançado, que tipicamente têm direcionalidade vertical, com escopo no desenvolvimento e produção de produtos e serviços. As redes aglomeradas territorialmente se caracterizam pela manutenção de relação que por vezes vão além daquelas puramente comerciais, e pode abranger instituições de suporte empresarial, tais como instituições acadêmicas, centros de tecnologia e instituições governamentais.

Quanto à formalização, as redes podem ser estruturas formalmente por meio de uma base contratual, ou ser informais, de base não contratual. O poder está relacionado com a decisão sendo que, pelo menos nas redes formadas entre empresa e fornecedores, parece clara a existência de hierarquia de poder.

QUADRO 5 – Características e tipologias das redes

Indicadores	Tipologia
Direcionalidade	Vertical Horizontal
Localização	Dispersa Aglomerada
Formalização	Base contratual formal Base não contratual
Poder	Orbital Não orbital

Fonte: Hoffmann, Molina-Morales, Martínez-Fernandez, 2004.

As redes possuem atributos estratégicos que influenciam a decisão de empresas escolherem essa como estratégia de colaboração, descritas no Quadro 6, que se adicionam ao

princípio básico de estratégias colaborativas que é o de alcançar certos objetivos, que dificilmente seriam alcançados por uma empresa isoladamente.

QUADRO 6 – Síntese dos atributos estratégicos das redes e seus objetivos

Atributos	Objetivos
<b>Fluidez</b>	Possibilitar uma maior flexibilidade e adaptabilidade aos estímulos externos.
<b>Agilidade</b>	Evitar a dispersão de esforços e permitir um ganho de agilidade.
<b>Aprendizagem coletiva</b>	Facilitar a aprendizagem coletiva pela interconexão entre os atores.
<b>Economias de escala</b>	Possibilitar economias de escala por meio da ação conjunta de várias PMEs.
<b>Acesso a recursos tangíveis</b>	Possibilitar o acesso de recursos tangíveis, como insumos, tecnologias de processo, mão-de-obra, etc.
<b>Acesso a recursos intangíveis</b>	Possibilitar o acesso a recursos intangíveis, como: informações, habilidades, competências, conhecimento sobre soluções de problemas, etc.
<b>Redução dos custos de transação</b>	Reduzir os custos de transação pelo aumento de confiança entre os atores, reduzindo a incerteza e o comportamento oportunista nas inter-relações econômicas.
<b>Credibilidade organizacional</b>	Ganhar legitimidade externa pelo fato de a empresa estar associada a determinada rede.

Fonte: Balestrin e Vargas, 2004

Diante desses significativos atributos estratégicos emergentes da teoria sobre redes interorganizacionais, Balestrin e Vargas (2004) ponderam que,

Mesmo com a existência dessas evidências teóricas no campo de estudos em estratégia, pode-se observar que o valor estratégico das redes para as organizações foi pouco explorado. Tal fato pode apresentar duas justificativas: a primeira, pode ser o recente surgimento do tema redes nos estudos organizacionais e, a segunda e a mais provável, é o fato de que a perspectiva de redes interorganizacionais colide frontalmente com alguns postulados clássicos utilizados pela corrente dominante no campo de estratégia, arraigados no comportamento de competição.

Explorando o ambiente onde ocorrem as estratégias colaborativas, chegamos à questão dos relacionamentos interorganizacionais (RIOS), dos quais surgem as colaborações. Os RIOS referem-se às interações das organizações no ambiente em que ocorrem suas ações, e podem ser geralmente apresentados em três formas básicas (HALL, 2004), conforme apresentadas na Figura 10.



FIGURA 10 – Formas de relacionamento interorganizacional

Fonte: Hall, 2004, p. 207

O relacionamento interorganizacional dual é a forma mais simples, e pode ser encontrada em diversos tipos de colaboração, principalmente em alianças estratégicas. O conjunto interorganizacional tem um órgão central (FA na Figura 10b) que mantém relacionamentos duplos com outras organizações. Já a rede interorganizacional é mais abrangente, compreende diversas organizações unidas, que têm entre si diversos elos. Na Figura 10c é apresentada uma rede interorganizacional formada por cinco empresas, cujas linhas de relacionamento evidenciam a complexidade de tal estrutura (HALL, 2004).

Os relacionamentos complexos entre as empresas tendem a crescer originados, em diversos casos, de relacionamentos duais, cuja complexidade reside nos diversos relacionamentos que podem ocorrer entre duas empresas, onde há momentos em que uma empresa pode ser cliente, em outros, fornecedora, concorrente ou parceira (ROSS; ROBERTSON, 2007).



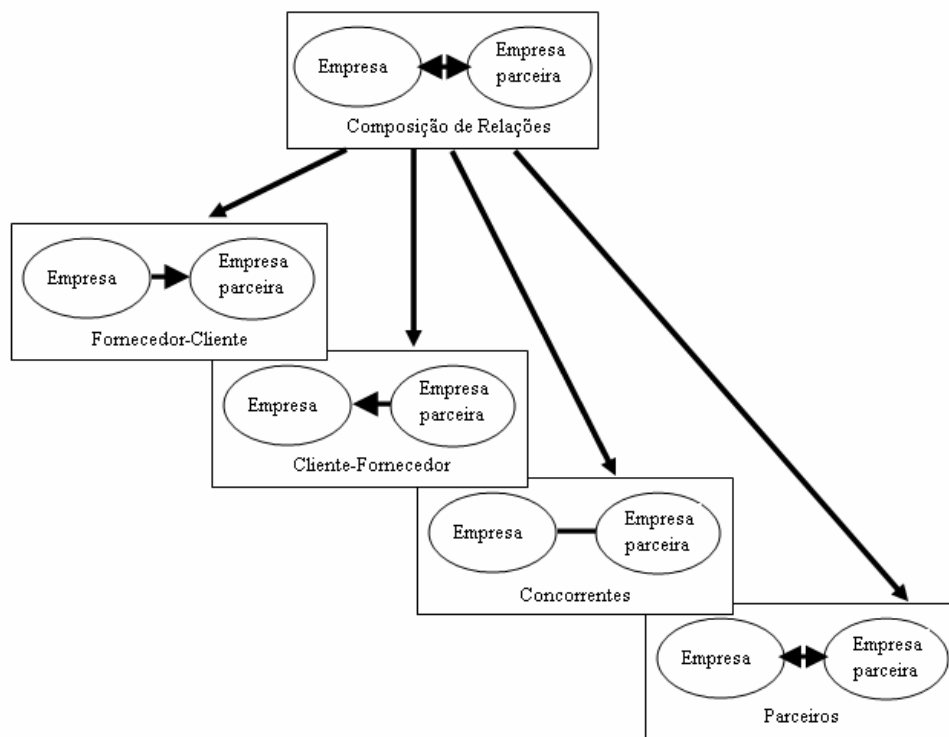


FIGURA 11 – A combinação de relações e seus componentes relacionais

Fonte: Ross e Robertson, 2007, p. 109

A combinação desses diversos relacionamentos está representada na Figura 11, onde pode se observar os diversos relacionamentos simples possíveis, e a rede formada pelo conjunto desses: fornecedora tendo um cliente como parceiro; cliente, tendo um fornecedor como parceiro; tendo como parceiro um concorrente; e parceria com empresa fora da cadeia produtiva principal.

Os relacionamentos entre fornecedores e clientes e entre parceiros, podem ser relativamente mais tranquilos, por não envolver empresas concorrentes e, conseqüentemente, não haver a tradicional rivalidade entre essas, entretanto relacionamentos com concorrentes podem ser fonte de melhoria de desempenho. É necessário que a empresa cuide de cada relacionamento simples, e fundamental que tenha a visão do conjunto de relacionamentos e possibilidades advindas destes, caso contrário, com atenção somente em relações simples, a organização corre o risco de adotar uma visão míope que a impeça de aproveitar oportunidades de crescimento, ou até mesmo que prejudique uma rede de relações importantes (ROSS; ROBERTSON, 2007).

A perspectiva sobre estratégia colaborativa oferecida pela Teoria da Administração Estratégica (SMT) chama a atenção para a necessidade de potenciais parceiros para conseguir um ajuste entre as suas respectivas estratégias, de modo que uma aliança entre eles dê uma contribuição positiva para a realização dos objetivos de cada uma das partes (CHILD; FAULKNER, 1998).

Ao reforçar que o ambiente organizacional atual requer que as empresas adotem freqüentemente estratégias coepetitivas, Chien e Peng (2005) acrescentam que o melhor parceiro para uma colaboração é um concorrente forte, o que pode resultar em aumento da competitividade. Então a escolha do parceiro pode ser um dos determinantes da intensidade da combinação da colaboração com a competição e dos resultados dessa. Intimamente ligada à escolha do parceiro está a confiança na relação. A falta de confiança entre as partes, as dificuldades em ceder o controle, a complexidade de um projeto comum, e diferentes capacidades de aprender novas habilidades são obstáculos a uma efetiva colaboração (POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996), portanto, antes de implantar uma estratégia colaborativa, esses e outros aspectos devem ser considerados.

Contribuindo com as cautelas que se deve ter antes de decidir por uma estratégia de colaboração, Miles e Snow (1992) no início da década de 90 apresentaram alguns motivos de fracasso em diferentes tipos básicos de redes. Os autores apresentam que as redes interorganizacionais básicas são: estável, interna e dinâmica, apresentadas na Figura 12.

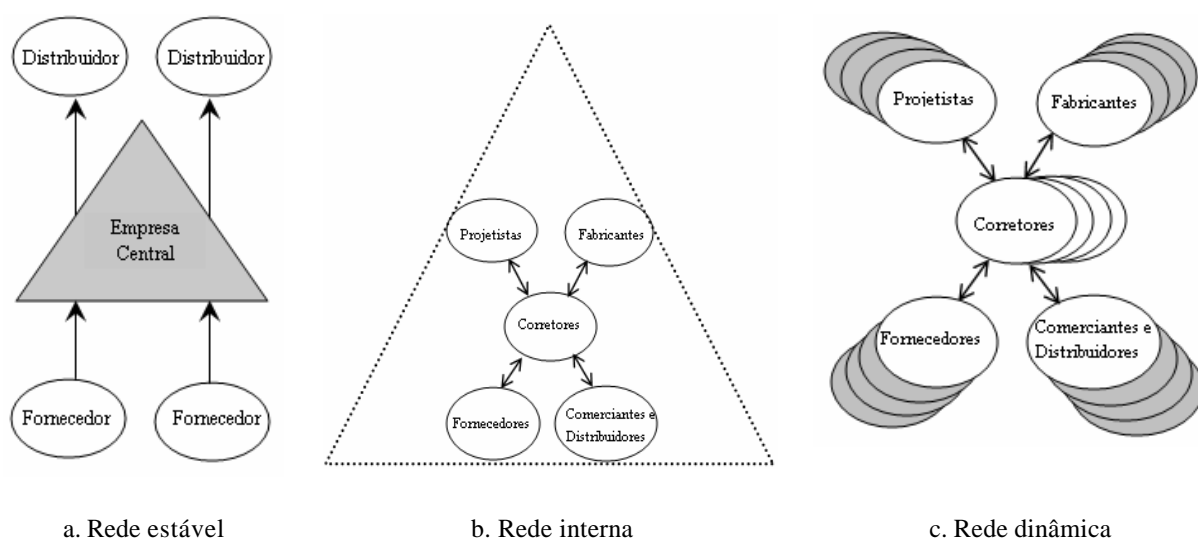


FIGURA 12 – Tipos comuns de redes

Fonte: Miles e Snow, 1992, p. 56

Na Figura 12 a rede estável representa um relacionamento equilibrado e de longo prazo, entre fornecedores, fabricante (empresa central) e distribuidores, em um sentido único. A rede interna se assemelha ao conjunto interorganizacional apresentado por Hall (2004), na Figura 10b, onde há uma empresa central que mantém relacionamentos duplos com outras empresas, e seus gestores procuram obter benefícios por meio das negociações dentro e fora da rede. Por fim, a rede dinâmica compreende empresas que buscam, ao longo da cadeia, relacionamentos para atingir um objetivo específico, que depois se desfazem e dão origem a outros relacionamentos, de acordo com os interesses da organização. As especificidades de cada rede conferem a elas causas distintas de fracasso, sintetizadas no Quadro 7.

Os fracassos, segundo Miles e Snow (1992), podem decorrer da extensão da rede ou da modificação esperada ou proporcionada por ela. Considerando que uma rede estável baseia-se em relacionamentos prolongados, existe a possibilidade de dependência de um dos parceiros e de alta expectativa na relação. Em rede interna pode haver aumento dos recursos da organização além da capacidade de absorção do mercado, e os executivos podem se valer da autoridade para determinar ações. Em redes dinâmicas, a necessidade de especialidades pode limitar as atividades da empresa na cadeia produtiva, que podem ser assumidas por outra empresa, e pode haver excessos na prevenção de ações oportunistas dos parceiros ou de relações exclusivas com um número limitado de parceiros (MILES; SNOW, 1992).

Apesar dos riscos envolvidos na coopetição, é crescente o número de empresas que utilizam esta estratégia com vistas a manter sua competitividade. A coopetição como forma de garantir a sobrevivência da empresa é defendida por Bonel e Rocco (2007), que conduzem um estudo em uma empresa comparando o impacto de suas estratégias antes e depois de adotar a estratégia de coopetição que, concluem as autoras, resultou em impactos positivos na área de capacidade produtiva, desenvolvimento de produtos e na área de engenharia, conferindo à empresa melhor desempenho e melhores resultados financeiros. As autoras asseveram que a coopetição requer uma reestruturação do modelo empresarial, pois envolve toda a organização.

QUADRO 7 – Causas de fracasso em redes organizacionais

<b>Tipo de rede</b>	<b>Estável</b>	<b>Interna</b>	<b>Dinâmica</b>
<b>Lógica operacional</b>	Uma grande empresa central cria relações baseadas no mercado para um grupo limitado de parceiros corrente acima ou corrente a baixo	Ambiente de negócios que geralmente possui recursos alocados ao longo da cadeia produtiva, usando mecanismos de mercado.	Ambiente de negócios independentes ao longo da cadeia produtiva que formam alianças temporárias entre um grande grupo de potenciais parceiros
<b>Aplicação primária</b>	Indústrias maduras que requerem elevados investimentos de capital. Vários proprietários limitam riscos e estimulam a capacidade total de todos ativos	Indústrias maduras que requerem elevados investimentos de capital. Mudanças nos preços correntes permitem avaliação de desempenho de unidades internas	Indústrias de baixa tecnologia com curtos ciclos de projeto do produto e indústrias de alta tecnologia em evolução (e. g. eletrônica, biotecnologia, etc.)
<b>Fracasso da extensão</b>	Excessiva utilização de um determinado fornecedor ou distribuidor conduzem à dependência prejudicial na empresa central	Ampliando o recurso próprio além da capacidade do mercado interno e mecanismos de avaliação de desempenho	Habilidade pode ficar muito limitada e o papel na cadeia produtiva ser assumido por outra empresa.
<b>Fracasso da modificação</b>	Altas expectativas para cooperação podem limitar a criatividade dos parceiros	Executivos das companhias usam poder ao invés de influência ou incentivos para intervir em operações locais	Mecanismos excessivos para prevenir o comportamento oportunístico dos parceiros ou relações exclusivas com um número limitado de parceiros corrente acima ou corrente abaixo.

Fonte: Miles e Snow, 1992, p. 64

Ao enfatizar a cooperação como condição para a sobrevivência das pequenas empresas e para a sociedade garantir seu desenvolvimento equilibrado, Casarotto Filho e Pires (1998, p. 37) apresentam algumas considerações sobre a cooperação:

Cooperação não demanda:

- ✍ união de todos atrás de uma liderança;
- ✍ uma ação totalmente sincronizada em conjunto;
- ✍ ausência de conflitos entre parceiros;
- ✍ negação de interesses divergentes

Cooperação necessita de:

- ✍ troca de informações entre várias empresas;
- ✍ estabelecimento de um intercâmbio de idéias;
- ✍ desenvolvimento de visão estratégica;
- ✍ definição de áreas de atuação;
- ✍ análise conjunta dos problemas e solução em comum;
- ✍ definição das contribuições dos parceiros.

Cooperação significa:

- ✍ abandonar o individualismo;
- ✍ saber tolerar, ceder;
- ✍ aceitar que o concorrente é um semelhante;
- ✍ banir as expressões do tipo: “*Cada um por si, Deus por todos*”; ou a máxima da concorrência perfeita: “*Todos contra todos*”.

Então, cooperar compreende uma união de empresas, onde há cessões, mas sem anular certas características individuais de cada organização, principalmente sua singularidade que pode lhe conferir maior competitividade e vantagem competitiva sustentável.

## 2.2. A CADEIA PRODUTIVA

Cadeia produtiva é um termo usado para indicar uma seqüência, estágios, de fluxo de materiais e processos para fabricação de bens e serviços, realizados por diversas empresas, em diferentes estágios do fluxo. Apesar de ser denominada também de cadeia de suprimentos, na literatura corrente, há autores que apresentam esses termos como distintos (MARTINS, 2000; BATALHA; SILVA, 2001; FURLANETTO, 2002), porém neste trabalho, seguindo o senso comum, entendemos que a cadeia produtiva e a cadeia de suprimentos têm o mesmo sentido, ou seja, que “é um conjunto interligado de elos entre fornecedores de materiais e serviços que abrange os processos de transformação que convertem idéias e matérias-primas em produtos acabados e serviços” (RITZMAN; KRAJEWSKI, 2004, p. 30).

A Figura 13 apresenta uma cadeia produtiva com seis estágios que, dependendo da indústria, pode ter mais ou menos estágios (GALBRAITH, 2001). “A cadeia produtiva é o conjunto de componentes interativos, incluindo os sistemas produtivos, fornecedores de

insumos e serviços, indústrias de processamento e transformação, agentes de distribuição e comercialização, além de consumidores finais” (CASTRO, 2000). Em termos simples, uma cadeia produtiva é uma rede interligada de materiais, informações e serviços de transformação com as características de fornecimento, transformação e demanda (CHEN; PAULARJ, 2004).

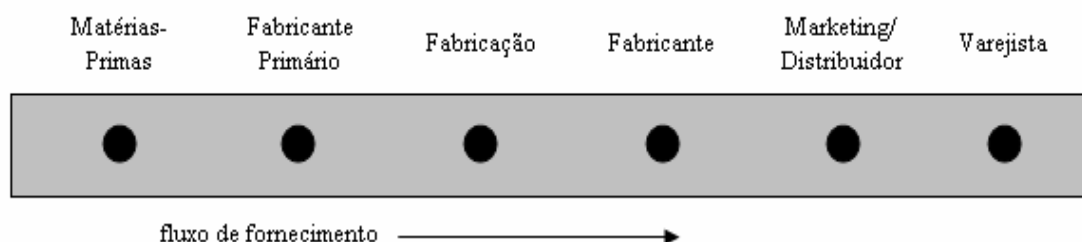


FIGURA 13 – Cadeia de suprimento

Fonte: Galbraith, 2001, p. 134

Ao apresentar que a cadeia produtiva representa uma rede de organizações dos diferentes processos e atividades para produção de bens e serviços ofertados ao consumidor final, e que o gerenciamento logístico está relacionado com a otimização de fluxos internos, enquanto o gerenciamento da cadeia produtiva parte de uma concepção mais ampla, Christopher (1997), nos remete à idéia de cadeia produtiva apresentada por Chen e Paularj (2004), reproduzida na Figura 14, que demonstra uma seqüência de operações internas formada pelos processos de compra, produção e distribuição, ligados a dois elos externos, os fornecedores e clientes, onde os fluxos ocorrem nos dois sentidos.

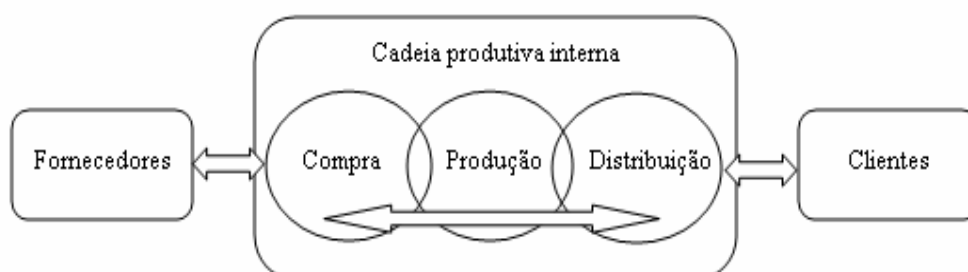


FIGURA 14 – Cadeia produtiva da companhia

Fonte: Chen e Paularj, 2004, p. 132

A cadeia produtiva tem sido utilizada como nível de análise de diversas pesquisas, pois o melhor gerenciamento dessa pode promover melhorias a todos os elos. O gerenciamento da cadeia produtiva tem sido intensificado como alternativa viável para enfrentar a concorrência, devido ao aumento da competitividade e da economia globalizada, que requer novas posições competitivas (PIRES, 1998), incluindo parcerias entre os elos da cadeia produtiva. Os relacionamentos e a colaboração entre os membros da cadeia podem reduzir os riscos individuais, melhorar a eficiência do processo logístico, eliminar perdas e esforços desnecessários (SCAVARDA; HAMACHER, 2001). “A competitividade não mais se limita à eficiência produtiva em nível da empresa. Passa a depender de toda a cadeia produtiva e de sua organização” (RAMOS, 2003, p. 25).

Por meio da análise prospectiva de cadeias produtivas, Castro (2000) afirma ser possível: a) identificar fatores críticos de competitividade (eficiência, qualidade) e sustentabilidade ambiental, em relação a cadeias produtivas competidoras, principalmente em relação aos elos agrícola e agroindustrial; b) oferecer subsídios à elaboração de políticas públicas de melhoria de competitividade das cadeias estudadas; c) oferecer subsídios aos integrantes da cadeia estudada, para aprimoramento da coordenação e da competitividade; d) buscar novas oportunidades para melhoria da competitividade da cadeia produtiva, contribuindo para o planejamento do desenvolvimento setorial e regional.

Ao abordar a agroindústria, a cadeia produtiva apresenta algumas especificidades dessa. A Figura 15 apresenta um modelo geral de cadeia produtiva agroindustrial:

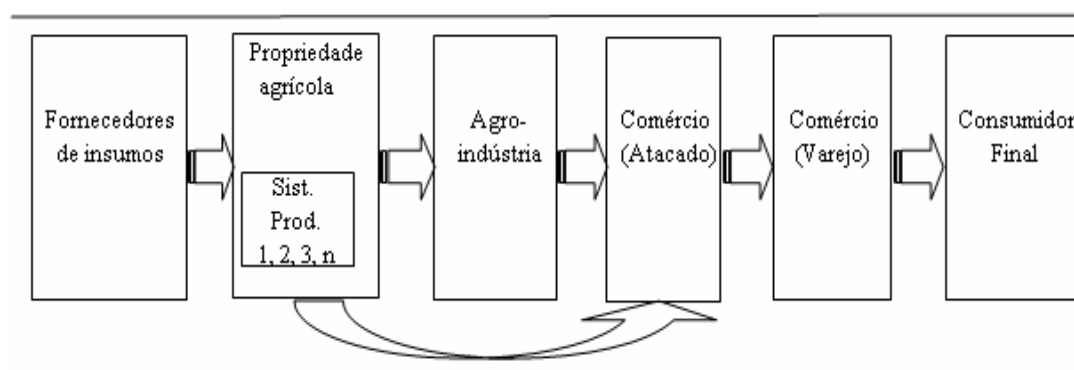


FIGURA 15 – Modelo geral da cadeia produtiva

Fonte: Castro, Cobbe e Goedert, 1995

Uma das possibilidades do modelo geral da cadeia produtiva é a venda direta da produção primária para o comércio, porém, o estágio de produção agrícola, fabricação primária, é o que agrega menor valor ao produto (GALBRAITH, 2001), sendo a agroindústria o estágio que tem maior potencial de agregação de valor.

Em estudos sobre a agroindústria é usado o termo Sistema Agroindustrial (SAG) para referenciar a cadeia produtiva agroindustrial. A Figura 16 reproduz o SAG do café, e os seus agentes, os elos pelos quais o fluxo de produção e distribuição ocorre. A transformação da matéria-prima dá origem a apenas três produtos: o café torrado, o café torrado e moído e o café solúvel, que podem dar origem a outros produtos com combinações como 3x1 (café, leite e açúcar), *cappuccinos* e *soft-drinks* (FARINA; ZYLBERSZTAJN, 1998).

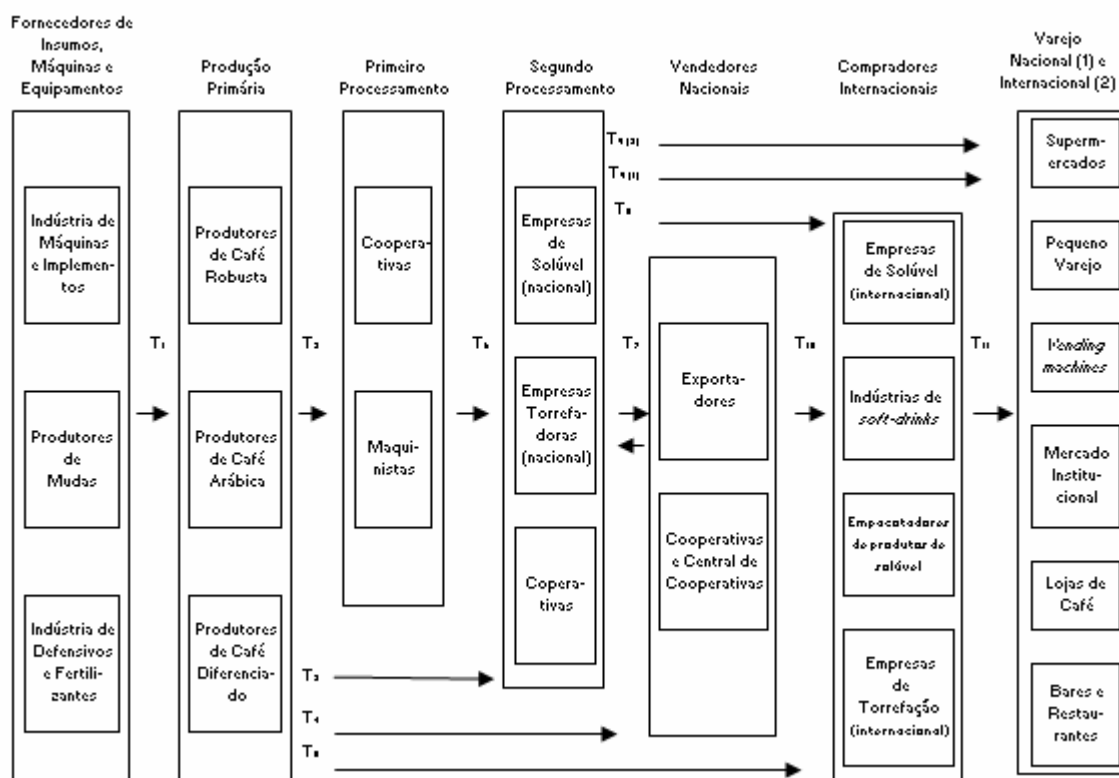


FIGURA 16 – Diagrama do sistema agroindustrial do café no Brasil

Fonte: Farina e Zylbersztajn (coords), 1998, p. 23; Saes e Farina, 1999, p.49

Apesar da aparente simplicidade na transformação do produto, Farina e Zylbersztajn (1998) e Saes e Farina (1999), observam a complexidade das diversas combinações de relações entre os segmentos produtivos, começando pela primeira transação (T<sub>1</sub>), que envolve



o segmento fornecedor de insumos e a produção primária de café, sendo que a cooperativa é responsável por uma significativa parte da aquisição de insumos, decorrente do expressivo percentual de produtores de café que são cooperados, pois assim conseguem menores preços, devido às compras conjuntas, e essas cooperativas também podem facilitar o pagamento das aquisições com acordos para pagamento da dívida após a colheita do café (T<sub>2</sub>), que podem ser beneficiados por prestadores de serviços (maquinistas), pelas cooperativas ou mesmo por grandes produtores, passando para o segundo processamento (T<sub>6</sub>, T<sub>3</sub>) que pode ocorrer de várias formas: a) por intermediação das cooperativas que assumem também a função de armazenadoras; b) intermediação dos maquinistas, exportadores ou corretores; c) venda direta dos produtores para as indústrias de processamento; ou d) mediante integração nas cooperativas. Os autores apresentam que algumas cooperativas, além de beneficiar o café verde para atendimento do mercado interno ou exportação, também são responsáveis pelo processo de torrefação e moagem, e esclarecem que o café beneficiado ainda pode ser vendido pelo produtor rural diretamente para os vendedores nacionais – exportadores e cooperativas - ou para os compradores internacionais – indústria de solúvel e de torrefação e moagem (T<sub>4</sub>, T<sub>5</sub>), sendo que a maior parte da produção da indústria de torrefação e moagem destina-se ao varejo nacional (T<sub>9 (1)</sub>), e apenas uma parcela insignificante é destinada à exportação (T<sub>7</sub>, T<sub>9 (2)</sub>), diferentemente do que ocorre na indústria de solúvel, onde uma parcela significativa é destinada à exportação (T<sub>7</sub>, T<sub>8</sub>, T<sub>9 (2)</sub>) e apenas uma pequena porção é consumida no mercado interno (T<sub>9 (1)</sub>), sendo as vendas para os compradores nacionais realizadas pelos exportadores, as cooperativas e centrais de cooperativas (T<sub>10</sub>). Também é comum ocorrer um sentido inverso na venda de matéria-prima para a indústria nacional, realizada pelos exportadores (flecha inversa da relação T<sub>7</sub>). O último estágio é o da venda, pelos compradores internacionais, para o varejo internacional (T<sub>11</sub>) (FARINA; ZYLBERSZTAJN, 1998; SAES; FARINA, 1999). Os autores ressaltam que a figura do corretor aparece nas operações entre a compra e venda da matéria-prima, porém com tendência de redução dessa atividade, pois o principal produto de suas transações é a informação e, com o avanço das tecnologias e canais de informação, a importância desses corretores fica reduzida.

Considerando que os fornecedores de insumos, máquinas e equipamentos compreendem uma cadeia produtiva auxiliar à principal, que é a cadeia produtiva do café, nesse estudo serão considerados os agentes que abrangem a produção primária, ou seja, os produtores de café; as cooperativas e maquinistas que efetuam o primeiro processamento; as empresas de solúvel nacionais, as empresas torrefadoras nacionais e as cooperativas que

realizam o segundo processamento; e os agentes responsáveis pelas vendas nacionais e internacionais.

A cadeia produtiva do café pode ser dividida em dois segmentos, o produtor e o processador, esse último subdividido em indústria de torrefação e moagem e indústria de solúvel (SAES; FARINA, 1999), sendo as estratégias e o conteúdo estratégico desses segmentos, alvo da presente pesquisa.

### **2.2.1 O Conteúdo Estratégico da Cadeia Produtiva**

Os segmentos da cadeia produtiva do café foram influenciados pela regulamentação dos preços do produto e, posteriormente, por sua desregulamentação. Durante a regulamentação houve desestímulo à inovação tecnológica do segmento industrial de torrefação e moagem, e à melhoria da qualidade dos grãos pelo segmento produtor .

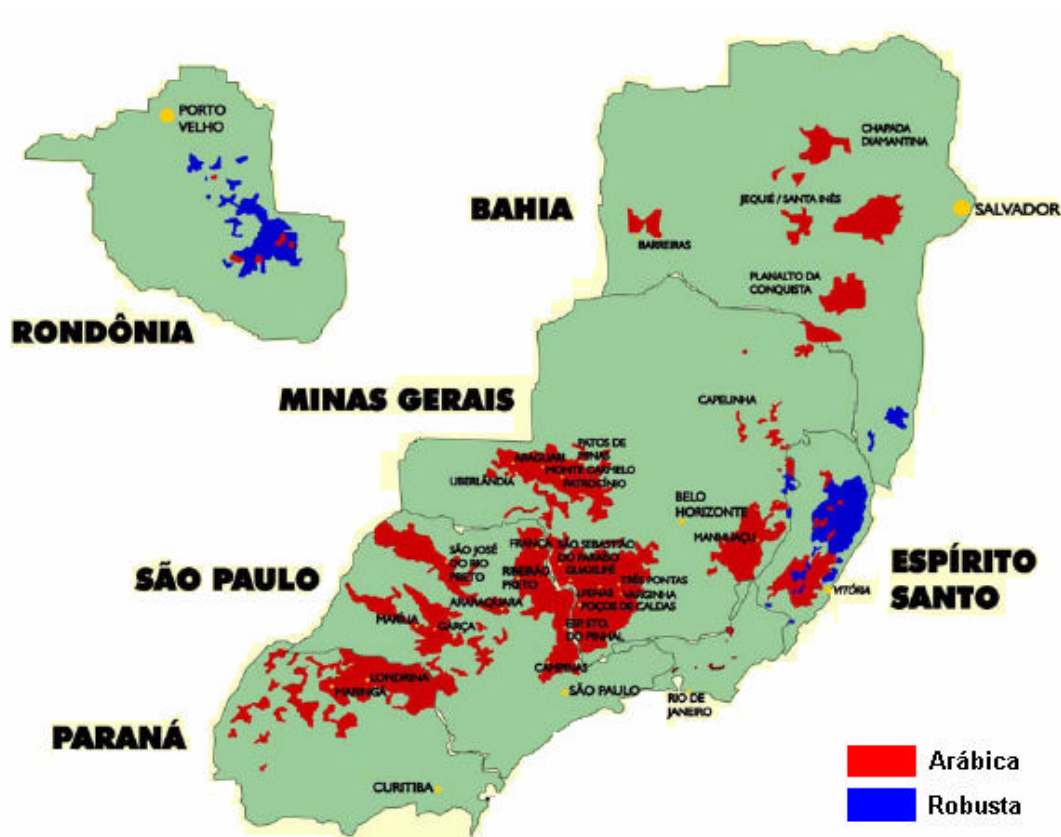
O Acordo Internacional do Café (AIC) também alterou a estrutura da economia cafeeira mundial, pois a determinação de cotas de exportação restringiu a produção nos países com maior volume de produção e exportação, possibilitando a entrada de novos países no mercado internacional, alterando o mercado mundial de café em volumes e espécies produzidas. Como exemplo temos o Vietnã, que alavancou a produção do café robusta e ocupa o primeiro lugar em volume de produção da espécie. A inserção do Vietnã, da Indonésia e de outros países na produção de café afetou o mercado mundial em volumes e espécies produzidas.

O café arábica, originado do *Coffea Arábica* e o café robusta (conhecido também por *conillon*), originado do *Coffea Canephora*, são as principais espécies de café, do ponto de vista econômico, são as mais cultivadas no mundo (ORMOND; PAULA; FAVERET FILHO, 1999, p. 10; MAMONTOW, 2003, p. 50).

A diferença entre ambas as espécies está na quantidade de genes, o café arábica se adapta melhor a grandes altitudes e clima ameno, tem gosto suave, aromático, redondo e achocolatado e é mais complexo geneticamente, contendo 44 genes, enquanto o café robusta, que é mais resistente às pragas e aos fatores climáticos, porém destituído de qualidade como bebida, tem apenas 22 genes (MAMONTOW, 2003, p. 50).

O Brasil, apesar do potencial para produção do café arábica, que é a base para cafés de qualidade superior, intensificou a produção do café robusta que, apesar de não ter a mesma qualidade, tem um menor custo de produção, com maior resistência a pragas e doenças, reduzindo a necessidade de tratamentos culturais o que favoreceu a redução dos preços.

As áreas de produção de café no Brasil são apresentadas no Mapa 1, onde pode se observar que a produção do café robusta está mais concentrada no Espírito Santo e em Rondônia, com algumas áreas no sul da Bahia, sendo que diversos estados produzem o café arábica, dentre eles o Paraná, que tem a produção exclusiva dessa espécie.



MAPA 1 – Áreas de produção de café no Brasil

Fonte: Hemerly, 2000, p. 24

O café arábica tem qualidade superior de bebida e necessita de mais tratamentos culturais e controle de pragas e doenças, o que eleva seu custo de produção, nem sempre compensado pelo preço de venda, uma vez que o mercado internacional historicamente vinculou o café do Brasil à imagem de baixa qualidade. No Gráfico 1 é possível verificar que em diversos momentos no período de 1970 a 2002, o preço do café arábica se equiparou ao do robusta, apesar dos custos de produção diferentes, evidenciando também as oscilações e sucessivas

quedas nos preços das duas espécies de café no período analisado, situação essa que gera preocupação devido a importância do café na economia mundial. Em diversos países produtores de café, esse produto é responsável por cerca de 20% do total das receitas de exportação, estimando-se que cerca de 100 milhões de pessoas são diretamente afetadas economicamente pelo comércio do café (LEWIN; GIOVANNUCCI; VARANGIS, 2004, p. xi).

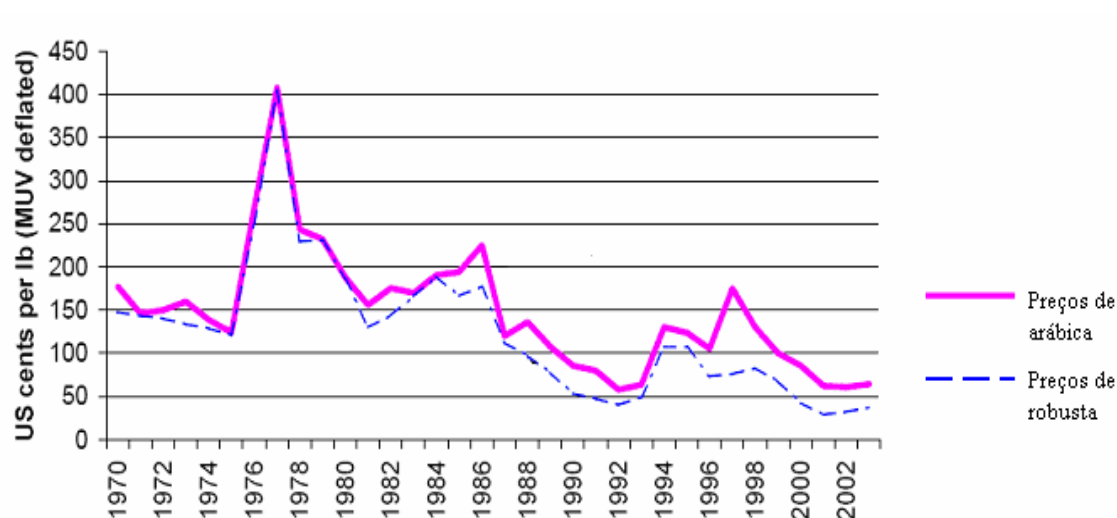


GRÁFICO 1 – Preços de arábica e robusta 1970-2002

Fonte: Lewin, Giovannucci e Varangis, 2004, p. 1

Apesar de que ao longo dos anos o café arábica tem permanecido com preço maior do que o robusta, o que pode ser visualizado no Gráfico 2, com a evolução dos preços de janeiro de 2005 a janeiro de 2007 do café arábica na Bolsa de Mercadorias e Futuros (BM&F) e na Bolsa de Nova Iorque, assim como do café robusta na Bolsa de Londres, destaca-se a tendência de aumento do preço do café robusta.

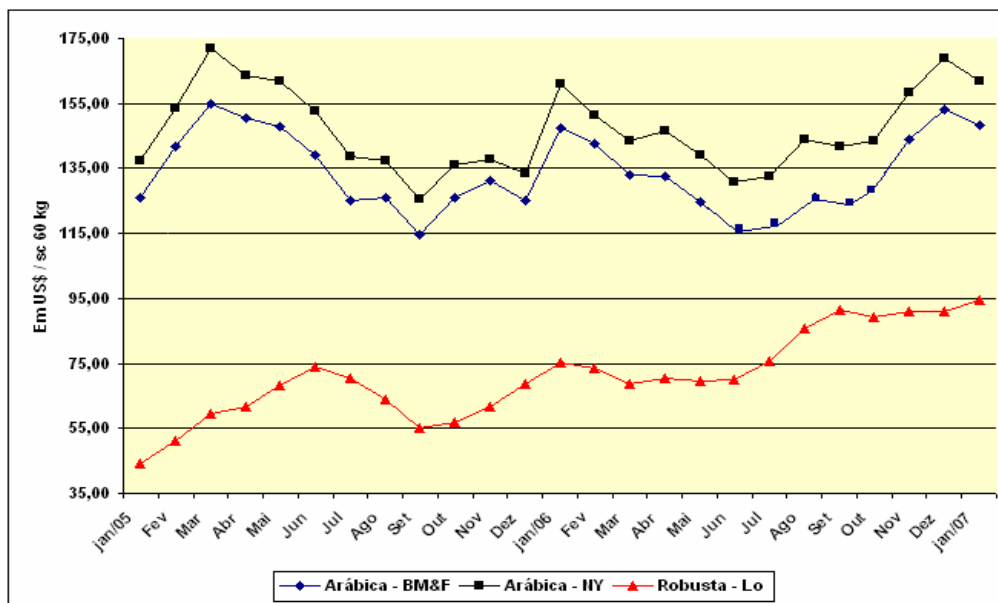


GRÁFICO 2 – Cotações médias mensais do café em diferentes mercados de futuros (segunda posição), janeiro de 2005 a janeiro de 2007

Fonte: Adaptado de Martin e Vegro, 2007; Lewin, Giovannucci e Varangis, 2004, p. 1

Nos anos de 2006 a 2008 os preços do café robusta estiveram em média 21% abaixo do arábica, porém os dados parecem indicar uma tendência de redução dessa diferença, que podem ser acompanhadas pelo Gráfico 3, pois nesse período a maior diferença foi de 38,41% em janeiro de 2006, e em março de 2008, essa foi de apenas 13,16%, a menor do período, tendo uma queda de 7,68% no preço do arábica e aumento de 3,23% do preço do robusta. Em abril de 2008, foi registrada a segunda menor diferença, de 13,23%, em relação ao mês de março houve queda no preço das duas espécies, 2,63% no café arábica e 2,70% no robusta.

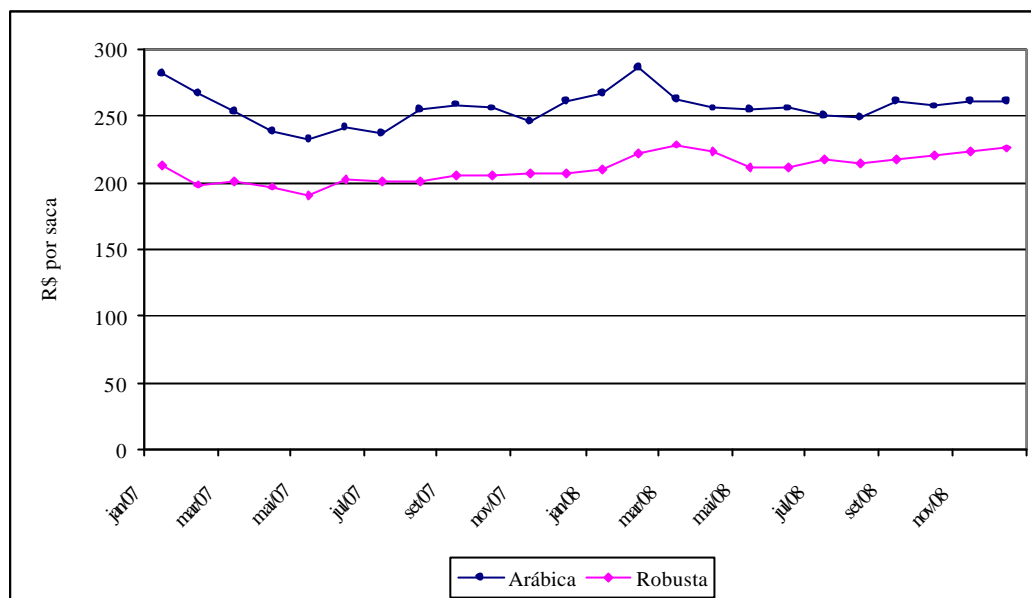


Gráfico 3 – Média mensal de preços do café arábica e do café robusta – jan./2007 a dez./2008

Fonte: Elaborado a partir dos dados do CEPEA -ESALQ, 2009

Porém, o café arábica tem características organolépticas<sup>11</sup> mais acentuadas, superiores às do café robusta, sendo preferido para a produção de cafés de qualidade superior, ou *gourmet*, um nicho de mercado a ser explorado, que pode incentivar a produção da espécie e aumento da qualidade dos grãos.

“A espécie arábica produz cafés de melhor qualidade, mais finos e requintados, e possui aroma intenso e os mais diversos sabores, com inúmeras variações de corpo e acidez. Os cafés de melhor qualidade utilizam somente combinações de arábica” enquanto a espécie robusta não possui sabores variados nem refinados, tem menor acidez e por apresentar mais sólidos solúveis tem grande utilização no processamento de café solúvel (ORMOND; PAULA; FAVERET FILHO, 1999, p. 10).

O comércio de cafés especiais, com atributos de qualidade superior, tem como base o café arábica, o que pode incentivar a produção dessa espécie, com expectativa de retorno maior, justificando os maiores custos de produção. No Brasil predominam áreas de cultivo da

<sup>11</sup> Organoléptico ou organolético – diz-se de propriedade demonstrada por um corpo, ou por uma substância, e que impressiona um ou mais sentidos (ORMOND, 2006, p. 211)

espécie, e os produtores podem aumentar seus ganhos ingressando no mercado de cafés especiais.

#### 2.2.1.1 O segmento produtor

Com a regulamentação do café houve estímulo à redução de sua cultura, como forma de evitar a superprodução e queda de preços no mercado internacional (SAES; FARINA, 1999; SOUZA; SAES; OTANI, 2008).

Na década de 60 a produção ficou comprometida pela baixa qualidade do café, originada pela política de garantia de preços do extinto Instituto Brasileiro do Café (IBC), que praticamente equiparou os preços dos cafés de qualidade distinta com os de qualidade inferior, que conferiu ao café do Brasil o rótulo de *commodity* (SAES; FARINA, 1999), ou seja, um produto padronizado, com poucas possibilidades de variação, cuja competitividade reside na redução dos custos, o que impulsionou o aumento da produtividade, porém sem a devida preocupação com a qualidade. Apesar de o segmento rural possuir tecnologia de produção e o acesso moderado a equipamentos adequados, não houve incentivo ao investimento em tratamentos culturais nos meses seguintes à colheita, que conferem melhor qualidade ao produto (SAES; FARINA, 1999).

Conseqüentemente, a competitividade do segmento produtor baseou-se na redução de custos com posicionamento assemelhado à penetração de mercado, mais por imposição do mercado do que por opção dos produtores, que ainda destinavam significativo percentual da produção aos intermediários, os corretores, cuja participação tem sido reduzida ao longo do tempo. Souza, Saes e Otani (2008), no início do século 21, apontavam para a redução da figura dos corretores, intensificada pelo *fair trade*, uma das formas de diferenciação do café, abordada adiante. As geadas de 1975 reduziram a produção e elevaram o preço do produto, incentivando a produção nacional à qual o aumento de produtividade mundial deu forças para a desestabilização do preço do café, culminando com sua desregulamentação (SAES, 1995).

Na década de 90 a cafeicultura teve que se adaptar às alterações advindas da desregulamentação do café, que promoveu uma seleção de produtores e redução do parque cafeeiro, induzindo à adoção de tecnologias de plantios e tratamentos, e melhoria da qualidade do café (ZYLBERSZTAJN; FARINA; SANTOS, 1993) contando com esforços de instituições

para melhorar a imagem do produto. Foi criado o programa de qualidade da marca Cafés do Brasil, com o objetivo de elevar o conceito do produto brasileiro no mercado interno e internacional, com ações que perduram até os dias atuais, compreendendo campanhas de marketing, educação ao consumidor, promoção de eventos, concursos, participação em feiras nacionais e internacionais, programa de pesquisa e desenvolvimento do café em nível nacional, financiamento da lavoura: custeio, colheita e estocagem, com investimentos provindos de recursos do Fundo de Defesa da Economia Cafeeira (FUNCAFÉ), criado em 1986, em parceria com diversas instituições (MAPA, 2007), contando também com investimentos e pesquisa desenvolvidas por diversas associações e institutos de pesquisas e desenvolvimento.

Os produtores passaram a buscar formas para aumentar sua competitividade, o que foi oportunizado pelo crescimento do mercado de cafés especiais, que requerem características diferenciadas desde a produção, tais como características físicas: origens, variedades, cor e tamanho; sensoriais, corpo e aroma, mas que não se limitam à qualidade final da bebida, considerando também práticas de produção politicamente corretas, com preocupações de ordem ambiental e social, sistemas de produção e condições da mão-de-obra sob os quais o café é produzido (SOUZA; SAES; OTANI, 2008; SAES; ESCUDEIRO; SILVA, 2006; DEMONER *et al*, 2007).

“Um dos efeitos sócio-econômicos mais positivos da criação de novos mercados com atributos específicos é a possibilidade de incorporação de pequenos produtores nesse processo” (SOUZA; SAES; OTANI, 2008), que podem ter suas receitas aumentadas pelo valor mais elevado dos cafés com melhor tipo e bebida (DEMONER *et al*, 2007) e por atributos diferenciados, valorizados por consumidores dispostos a pagar mais por essa diferenciação (TAVARES, 2002; MAMONTOW, 2003; SOUZA; SAES; OTANI, 2008; NICOLELI; MOLLER, 2007) além de que, pelo segmento de cafés diferenciados, é possível reduzir a vulnerabilidade dos pequenos produtores às instabilidades de preços do café tradicional (BACON, 2005).

Com a redução da área de cultivo do café, estimulada pela política de regulamentação de preços, aliada às alterações climáticas, em especial as geadas, o Paraná passou de 1º produtor nacional de café em 1975, para 3º e até 4º entre os anos de 1977 a 1990 sendo que, nesse mesmo período, nos estados onde houve aumento da produção, essa foi conquistada por meio da assistência técnico-financeira, do fornecimento de tecnologia de plantio, com



introdução do café robusta, resistente a altas temperaturas e umidades, e plantio adensado que promoveu aumento de produtividade e, conseqüentemente, de competitividade (SAES, 1995).

A cafeicultura paranaense, acompanhando o movimento da cafeicultura nacional de aumento de produção com baixa qualidade, teve seu produto vinculado à imagem de baixa qualidade, o que busca-se reverter a algum tempo, com ações implementadas pelo estado, adicionadas às ações do país para a melhoria da qualidade e da imagem do café (DEMONER *et al*, 2007). Pesquisa conduzida no Paraná, sobre a safra de 2002/2003, por Demoner *et al*. (2007) indica que os produtores adotaram tecnologias de colheita e pós-colheita, mas que 40% da produção é vendida diretamente pelos produtores, sem nenhum beneficiamento, que agrega em torno de 10 a 15% de valor ao produto. Os resultados da pesquisa também indicaram diferentes níveis de produtividade e rentabilidade entre produtores, relacionados principalmente a inadequados tratamentos culturais provocados pela redução da tecnologia, que reduz o volume de produção. Os autores apresentam que, em contraste a esses procedimentos, há produtores que adotaram novos modelos de produção, de espécies de café, de tratamentos culturais e comercialização, incluindo a análise da bebida antes de sua comercialização e aumento do percentual de produto comercializado após o beneficiamento.

Apesar das dificuldades, dos custos mais elevados da produção do café arábica e da maior concorrência desvalorizando o produto, o Paraná manteve a produção do café como uma das suas importantes culturas, e uniu esforços da iniciativa privada com a pública, para a melhoria da imagem do café paranaense. Como resultado, há a projeção no mercado nacional e reconhecimento da qualidade do café do Paraná, por meio da participação e classificações de cafeicultores do estado em concursos nacionais de qualidade do café, promovidos pela Associação Brasileira da Indústria de Café (ABIC).

No estado, atualmente, há tanto produtores que buscam competitividade por meio da redução de custos, como os que buscam a vantagem competitiva por meio da produção de café diferenciado, como o orgânico que, segundo dados do IPARDES (2007b), é um dos produtos orgânicos mais exportados, e sua demanda interna tem crescido juntamente com a demanda de demais cafés especiais.

A diferenciação do café no segmento produtor pode ser conquistada por meio da produção de cafés especiais, quer pela qualidade superior da bebida ou por produção relacionada a aspectos sociais e ambientais, que inclui o café orgânico.

Diante dos diversos entendimentos de o que sejam cafés especiais, alguns considerando que café especial refere-se ao produto com qualidade superior de bebida, também conhecido como café *gourmet*<sup>12</sup> ou de certa região de cultivo, o chamado *single origin*, que tem origem em uma região reconhecida como produtora de cafés com elevada qualidade (Mamontow, 2003), e outros que entendem esses como sendo um conceito mais amplo, com diversas categorias, adotamos a conclusão sobre cafés especiais apresentada por Lins *et al.* (2001, p. 69):

O conceito de cafés especiais está intimamente ligado ao prazer proporcionado pela bebida. Destacam-se por algum atributo específico associado ao produto, ao processo de produção ou ao serviço a ele associado. Diferenciam-se por características como qualidade superior da bebida, aspecto dos grãos, forma de colheita, tipo de preparo, história, origem dos plantios, variedades raras e quantidades limitadas, entre outras. Podem também incluir parâmetros de diferenciação que se relacionam à sustentabilidade econômica, ambiental e social da produção, de modo a promover maior equidade entre os elos da cadeia produtiva. Mudanças no processo industrial também levam à diferenciação, com adição de substâncias, como os aromatizados, ou com sua subtração, como os descafeinados. A rastreabilidade e a incorporação de serviços também são fatores de diferenciação e, portanto, de agregação de valor.

Os cafés especiais envolvem, além do grão com qualidade superior da bebida, detalhada adiante, o café *single origin*, e os também denominados cafés sustentáveis: o café orgânico, o café *fair trade* e o café sombreado.

Café *single origin* é aquele que “se relaciona com a origem dos plantios, com a valorização de atributos territoriais, como os solos, clima, altitude e temperatura de um determinado local, conferindo à bebida, características únicas, raras e especiais” (LINS *et. al.*, 2001, p. 14)

Café orgânico é produzido sob as regras da agricultura orgânica, devendo ser cultivado exclusivamente com adubos orgânicos e o controle de pragas e doenças deve ser feito biologicamente, sem o uso de produtos químicos (XIMENES, 2006, p. 33) de forma a preservar o solo e até mesmo enriquecê-lo.

---

<sup>12</sup> Mamontow (2003) apresenta que há distinção entre café especial e café *gourmet*, que esse pertence a uma categoria superior de qualidade de bebida do que aquele e que demanda uma cadeia de valores sofisticada em termos tecnológicos (p. 91, 96), porém nesse trabalho adotou-se a terminologia de café *gourmet* para identificar o café com bebida de qualidade superior, conforme apresentado por Lins *et al.* (2001).

Café *fair trade*, café solidário, café consciente ou comércio justo é produzido tendo em mente as questões ambientais e sociais. Souza, Saes e Otani (2008), citando Dicum e Luttinger (1999)<sup>13</sup>, esclarecem que os princípios do movimento *fair trade* referem-se às políticas de produção politicamente corretas, que incluem o “pagamento de salários justos aos trabalhadores, trabalho cooperativo, educação ao consumidor, sustentabilidade ambiental, suporte técnico e financeiro, e respeito à identidade cultural”. O comércio para o café produzido sob princípios do *fair trade* está em países desenvolvidos, onde é consumido por pessoas preocupadas com as condições ambientais e sociais do cultivo do café (LINS *et al.*, 2001, p. 66)

Café sombreado, café de sombra ou “amigável com as aves” (*bird-friendly*) é um conceito novo dentro de cafés sustentáveis, cuja principal característica é o plantio do café sob árvores, beneficiando a biodiversidade e as aves (VERÍSSIMO, 2003, p. 36-37). “O sombreamento do cafeeiro traz vantagens de maior longevidade da lavoura e constância de produção. Além disso, as plantas usadas para o sombreamento possibilitam a geração de maiores lucros e o aumento da renda das famílias rurais.” (CONSÓRCIO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO DO CAFÉ (CBP&D/Café), 2008, p. 73) O café sombreado também pode ser orgânico se sua produção estiver dentro dos critérios desse tipo de agricultura, da mesma forma que o café orgânico também pode ser cultivado sob a sombra (VERISSIMO, 2003, p. 37).

A diferenciação dos cafés, por serem sustentáveis ou possuírem atributos de qualidade superior, deve ser perceptível ao consumidor, e a informação sobre a presença de atributos de diferenciação pode ser um dos princípios para tal percepção e valorização do produto (LINS *et al.*, 2001, p. 58). Isso significa que a oferta de cafés especiais não garante por si só sua comercialização e, principalmente, o recebimento de prêmio pela diferenciação, paralelamente à produção deve ser desenvolvido um trabalho mercadológico, divulgando tais especialidades aos consumidores atuais e potenciais.

A identificação do café *single origin* pode ser informal, por meio da vinculação do produto como originário de uma fazenda ou região específica, ou formalmente, por meio de legislação que demarque determinadas áreas geográficas, porém se não houver regras de

---

<sup>13</sup> DICUM, G.; LUTTINGER, N. **The Coffee Book**: anatomy of the industry from crop to the last drop. New York: The New York Press, 1999.

padronização e exclusão de cafés com qualidade aquém do mínimo, pode gerar ações oportunistas (LINS *et al.*, 2001, p. 63-64).

Já a sinalização da diferenciação do café do café orgânico, do *fair trade* e do sombreado é feita por meio de certificados emitidos por agências certificadoras, e depende da crença do consumidor quanto à diferenciação (LINS *et al.*, 2001, p. 70).

No caso do café com bebida de qualidade superior, a sinalização é feita por meio da marca e existe a experiência, por meio da degustação o consumidor deve perceber os atributos que diferenciam o café.

A qualidade superior da bebida está intimamente relacionada à diferenciação do café e apesar de o Paraná produzir a espécie arábica, reconhecidamente de qualidade superior, isso por si só não garante um produto de bebida superior. “Em princípio, todo o fruto maduro (cereja) de café arábica que está no pé possui uma qualidade excelente, com potencial para produzir bebida mole para melhor<sup>14</sup>” (LINS *et al.*, 2001, p. 72).

A qualidade do café começa a ser alterada a partir da colheita passando por todo o processamento até a armazenagem. Em cada fase há procedimentos que podem manter ou reduzir a qualidade do café.

O fluxograma da Figura 17, apresentado por Sepulcri *et al.* (2009), inclui o conjunto de etapas e procedimentos necessários na produção do café, que inicia com atividades humanas propiciando as atividades naturais, correspondentes ao crescimento vegetativo, floração e frutificação, às quais seguem novas atividades humanas, desde a colheita até a comercialização.

---

<sup>14</sup> Ver adiante a classificação do café quanto à bebida

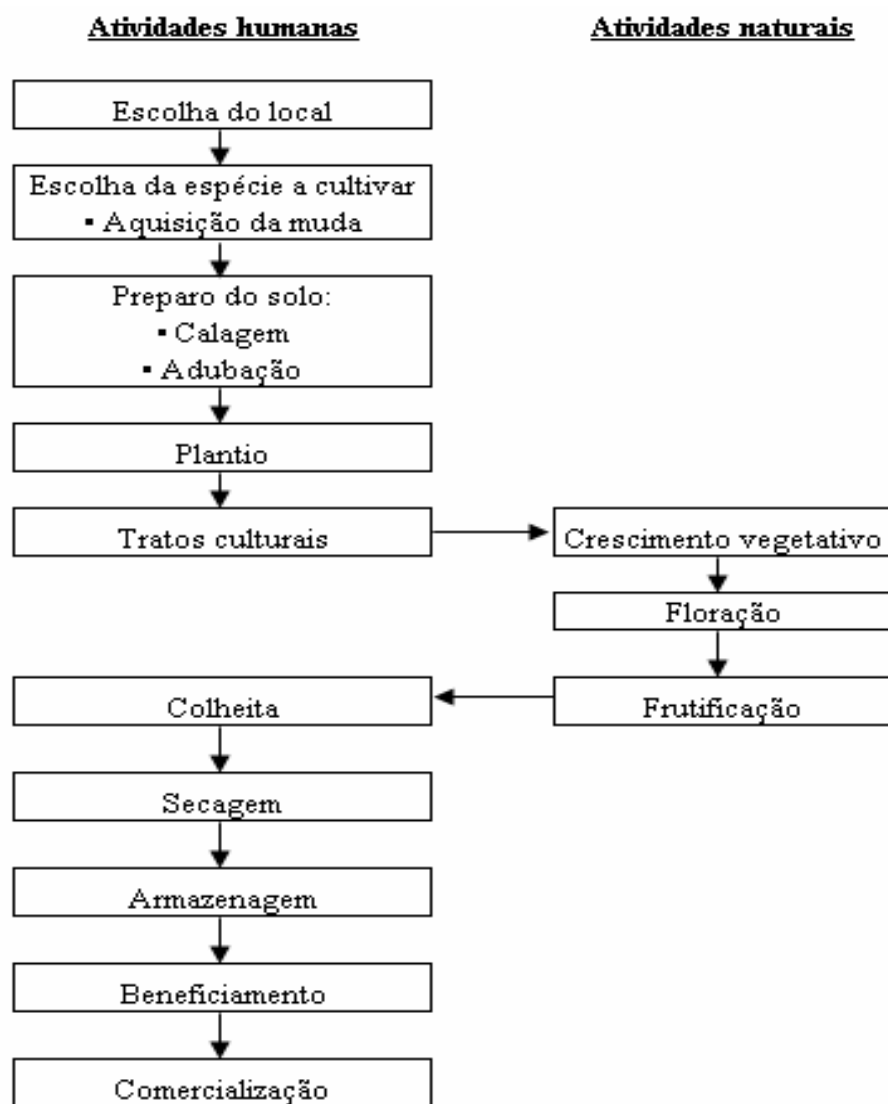


FIGURA 17 – Fluxograma relativo ao processo Produção de Café

Fonte: Sepulcri, 2009, p. 9

Os tratos culturais são responsáveis pela saúde da plantação e sua produtividade, envolvendo diversas atividades humanas que devem ser realizadas ao longo do ano, tais como: adubação, calagem, poda, desbrota, controle de pragas, de doenças e de plantas daninhas, conforme o Quadro 8, que favorecem as atividades naturais, juntamente com as condições climáticas e hídricas.

QUADRO 8 – Cronograma de atividades da produção de café

Atividades	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Adubação foliar/solo												
Análise foliar/solo												
Controle pragas/doenças												
Capinas												
Plantio												
Arruação												
Colheita												
Esparramação												
Calagem												
Podas												

Fonte: Nuintin, 2007, p. 91

A adubação consiste em aplicar os elementos necessários ao solo, para garantir a saúde da planta. Deve ser analisado o solo considerando-se também seu histórico, bem como as folhas. A aplicação pode ser foliar ou via solo, com elementos químicos<sup>15</sup>, orgânicos, ou ambos, quando a adubação é feita com cal é denominada calagem. Com a poda são retirados alguns galhos, para revigorar a planta, e com a desbrota, os brotos que não frutificarão.

A utilização de produtos para controle de pragas e de doenças deve ser precedida de análise para identificar o produto específico, cuja aplicação deve ser em função da oportunidade, no caso de pragas, e de acordo com a época, no caso de doenças. O controle pode ser químico<sup>16</sup> ou biológico, assim como o controle de plantas daninhas que pode ser realizado com utilização de elementos químicos ou por meio de capinas manuais e mecanizadas.

Em lavouras já formadas, há outros tratos culturais que se somam a esses na condução da lavoura, com vistas ao aumento da saúde da plantação e, conseqüentemente, da produtividade: esqueleteamento, decote e recepa. O esqueleteamento é a poda dos galhos lateralmente, deixando-os mais curtos. No decote é cortado o ápice da planta, reduzindo sua altura até cerca de 1,5 m do solo, e na recepa essa redução é maior, a poda é feita deixando a planta com altura aproximada de 40 cm do solo, para que cresça renovada.

A partir da colheita começa uma seqüência de procedimentos que influenciam a qualidade do grão de café, desde a forma de colheita, passando pelo processamento e

<sup>15</sup> No caso de café orgânico, os elementos químicos não podem ser utilizados para a adubação.

<sup>16</sup> O controle de pragas e doenças, na produção de café orgânico, deve ser biológico.

secagem, armazenagem, beneficiamento e comercialização. Mas antes de se iniciar a colheita geralmente é feita a arruação, que consiste em retirar debaixo dos pés de café a matéria orgânica acumulada, para que o café que caia no chão seja rapidamente recolhido, na chamada varrição. Após a colheita é feita a esparramação, ou seja, toda matéria amontoada na arruação é espalhada uniformemente.

A operação de colheita pode ser considerada a mais importante no segmento agrícola da cadeia do café, por representar o resultado de todo um processo produtivo. No momento da colheita a qualidade do produto final a ser obtido já está definida. O que compete é preservá-la durante as fases seguintes do processamento da produção até o consumo final (HEMERLY, 2000, p. 46).

Aspectos importantes da colheita estão relacionados ao estágio de maturação dos grãos, à colheita seletiva e à superfície de derriça dos frutos. A colheita pode ser manual ou mecanizada, como exposto na Figura 18, com alguns desdobramentos. A colheita manual possibilita a colheita seletiva, ou catação, mas em geral são colhidos todos os grãos. A derriça sobre pano evita o contato do fruto com o chão que pode provocar o início do processo de fermentação pelo qual o café pode ter diminuída sua qualidade, portanto é recomendada a colheita sob pano, seja essa manual ou por máquinas costais que promovem a derriça pela vibração de suas garras. Em equipamentos de colheita motorizados dirigidos o grão colhido é acondicionado diretamente em compartimento, pronto para ir para o processo seguinte.

Hemerly (2000, p. 46, 47, 53) ao abordar a questão da colheita, apresenta que o estágio ideal de maturação é quando os frutos estão maduros, vermelhos, lembrando cerejas, estágio onde estão plenamente desenvolvidos e com teores ideais de açúcares, mas observa que a maturação dos grãos não é uniforme e deve-se considerar que os verdes reduzem o preço do produto por causa de sua menor qualidade de bebida e perda de peso, porém que enquanto se espera o amadurecimento dos grãos verdes, concomitantemente os já maduros secam, aumentando a quantidade de grãos caídos. O autor destaca a necessidade de se determinar o momento da colheita, considerando os fatores acima expostos, e que toda a operação seja concluída em curto período de tempo. O ideal seria realizar colheita seletiva, catando os grãos maduro, porém a quantidade de mão-de-obra e tempo necessários elevam os custos, inviabilizando tal procedimento.

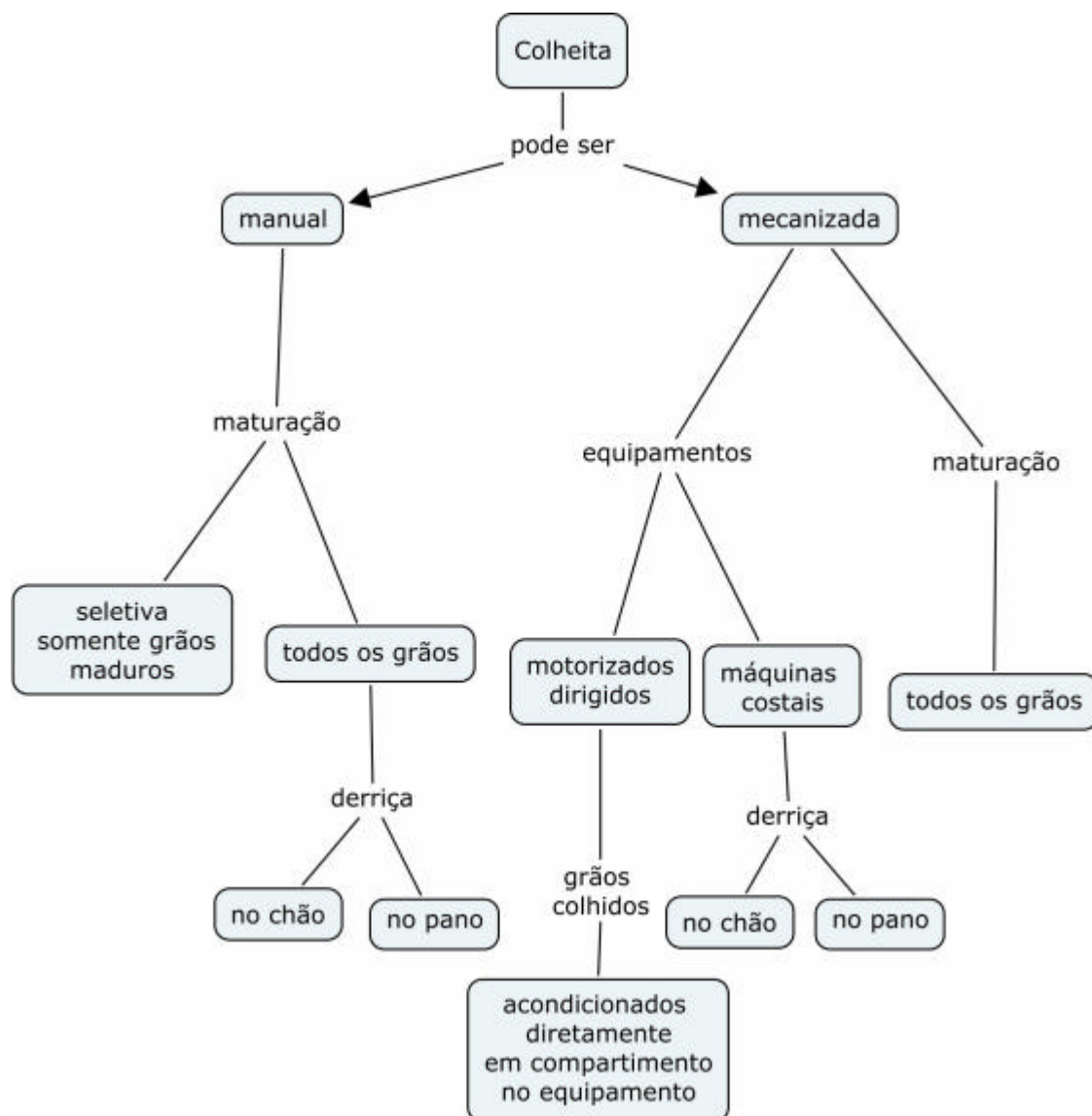


FIGURA 18 – Processo de colheita do café

Fonte: A autora

Após a colheita os grãos são levados para o terreiro onde devem ser lavados e separados por maturação. Os grãos maduros (cereja), os grãos verdes e os bóia - ou passa, que secaram no pé - são separados em dois grupos durante o processo de lavagem, um com o café cereja e o verde, outro com o café bóia. A separação ocorre por gravidade, pois o café bóia tem densidade menor e flutua na água, sendo conduzido para caminho distinto dos demais. Devido à qualidade e ao teor de umidade distintos, esses cafés devem ser processados separadamente. Essa fase é preparatória para o processo de secagem, que visa reduzir o teor de umidade contido nos grãos que é de 60% a 70% no café verde, de 45% a 55% no cereja,



enquanto o b6ia tem umidade entre 30% a 40% (CHALFOUN; CARVALHO, 1997; BARTHOLO; GUIMAR6ES, 1997).

Os gr6os podem ser processados por via seca, ou 6mida. O processamento por via seca consiste em manter os frutos intactos, secos sem retirar a casca, originando o caf6 natural ou caf6 em coco. Nesse sistema os gr6os s6o espalhados no terreiro, ap6s a lavagem, para a pr6-secagem, visando reduzir o teor de umidade e o tempo necess6rio para secadores mec6nicos, geralmente utilizados para que o caf6 atinja determinado percentual de umidade.

No processamento por via 6mida, a principal diferen7a 6 que o fruto n6o 6 seco intacto, existe a retirada total ou parcial da mucilagem, que pode ser identificada na Figura 19, reduzindo o teor de umidade do gr6o e agilizando o processo de secagem, pois essa parte 6 a que tem maior percentual de 6gua. Os caf6s resultantes desse processo s6o conhecidos como lavados, descascados, despulpados ou desmucilados. Na literatura parece haver utiliza76o desses termos como se fossem intercambi6veis, enquanto h6 trabalhos que destacam suas distin76es. No presente estudo a principal distin76o 6 do processamento por via seca e o por via 6mida, sendo adotada a classifica76o de Brando (1999)<sup>17</sup>, citada por Hemerly (2000, p. 58), que prop6e tr6s tipos de caf6, de acordo com seu m6todo de preparo:

- 1) “caf6 natural – aquele processado por via seca e em que o gr6o 6 secado com a polpa e a mucilagem, assim permitindo a transfer6ncia do sabor adocicado ao gr6o. Tipicamente tal caf6 tem corpo e aroma pronunciados, acidez moderada a baixa e o sabor naturalmente doce, t6pico quase exclusivamente dos Caf6s do Brasil;
- 2) caf6 despulpado ou lavado – aquele em que tanto a polpa quanto a mucilagem s6o totalmente removidas e o pergaminho seca sem polpa e mucilagem. Tipicamente tal caf6 tem acidez mais pronunciada (tanto maior quanto menor a latitude e maior a altitude) e corpo e aroma menos pronunciados;
- 3) caf6 cereja descascado – aquele em que a polpa 6 completamente removida e a mucilagem n6o 6 removida, ou 6 removida apenas levemente; o pergaminho seca envolvido pela totalidade ou quase totalidade da mucilagem e assim em contato

---

<sup>17</sup> BRANDO, C. H. J. Cereja descascado, desmucilado, fermentado, despulpado ou lavado. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISAS CAFEEIRAS, 25, Franca, 1999. **Resumos...** Rio de Janeiro, MAA/PROCAFE, 1999. p. 342-346.

com açúcares que conferem sabor doce ao grão, a exemplo do café natural. Tipicamente tal café tem características próprias, identificáveis que, todavia, dependem da altura de cultivo. O mais comum é tenderem às características do natural, porém, com uma xícara mais limpa, isenta de verdes, com doçura típica”.

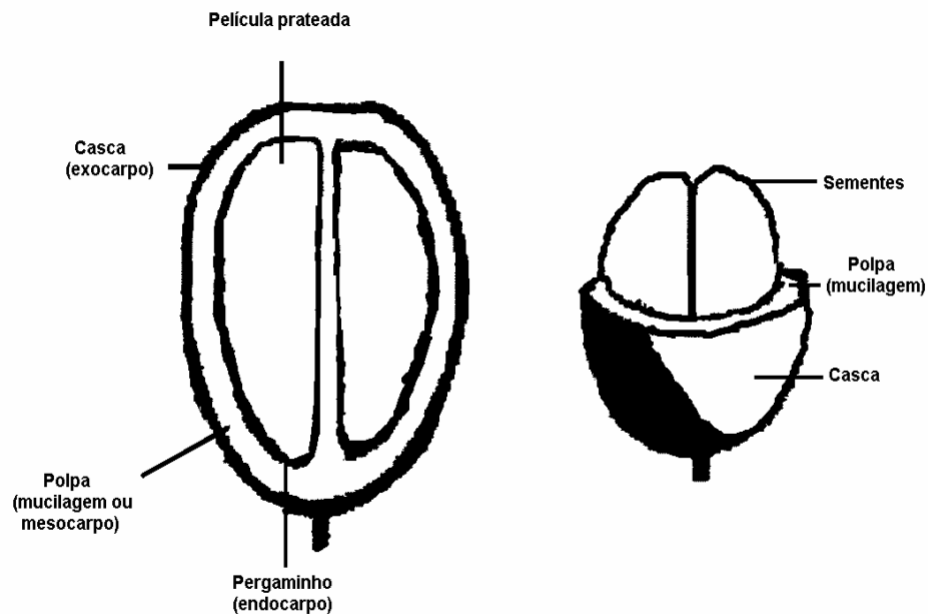


FIGURA 19 – Partes do fruto do café

Fonte: Adaptado de Octaviani, 2000, p. 3

O café cereja, fruto da espécie arábica, é base para bebidas de melhor qualidade, recebendo, em diversos casos, tratamento diferenciado. Porém, o processamento tradicional desse também é de secagem no terreiro, seguida ou não de secagem mecânica.

Nos processamentos por via seca e por via úmida, em geral, a secagem no terreiro antecede a utilização de secadores mecânicos, mas pode-se optar por realizar todo o processo de secagem sob o sol, ou seja, no terreiro. Os terreiros de tijolos, concreto e lama asfáltica têm melhores condições de manter a qualidade do produto do que terreiros de barro, utilizados em tempos atrás.

A utilização de secadores mecânicos tem como objetivo uniformizar e agilizar a secagem, e como tem custo mais elevado, a secagem no terreiro é realizada para reduzir o

tempo e, conseqüentemente, o custo desta etapa. Mesmo após secos, os grãos de diferentes maturações devem permanecer separados, pois invariavelmente resultarão em bebidas de qualidade díspar.

Após secos os grãos são armazenados em tulhas, que devem evitar a entrada de luz e umidade, preservando a qualidade dos grãos que permanecem com sua casca. Esse café com a casca, denominado café em coco, pode ficar armazenado por algum tempo sem perder a qualidade, desde que devidamente cuidados.

A próxima etapa é o beneficiamento, que é à retirada da casca do café processado por via seca e a mucilagem do café processado por via úmida. O café resultante é denominado café verde, como referência ao estado de matéria-prima para industrialização, não tendo nada a ver com o estágio de maturação.

Para determinar o preço do café é preciso classificá-lo. A classificação oficial do café é definida pela Instrução Normativa nº 8, de 11 de junho de 2003, do MAPA, apresentada na íntegra no Anexo A que, de forma geral considera a qualidade da bebida e os defeitos.

O café arábica pode ser classificado quanto à bebida como: estritamente mole, mole, apenas mole, duro, riado, rio e rio zona (Quadro 9), em ordem decrescente de qualidade da bebida obtida com os grãos.

#### Quadro 9 – Classificação do café arábica quanto à bebida

##### **Arábica**

##### 4.4.1. Bebidas Finas do Grupo I - Arábica.

4.4.1.1. Estritamente mole: café que apresenta, em conjunto, todos os requisitos de aroma e sabor “mole”, porém mais acentuado;

4.4.1.2. Mole: café que apresenta aroma e sabor agradável, brando e adocicado;

4.4.1.3. Apenas mole: café que apresenta sabor levemente doce e suave, mas sem adstringência ou aspereza de paladar;

4.4.1.4. Duro: café que apresenta sabor acre, adstringente e áspero, porém não apresenta paladares estranhos.

##### 4.4.2. Bebidas Fenicadas do Grupo I - Arábica.

4.4.2.1. Riado: café que apresenta leve sabor, típico de iodofórmio;

4.4.2.2. Rio: café que apresenta sabor típico e acentuado de iodofórmio;

4.4.2.3. Rio Zona: café que apresenta aroma e sabor muito acentuado, assemelhado ao iodofórmio ou ao ácido fênico, sendo repugnante ao paladar.

Fonte: Brasil, 2003

A contagem dos grãos defeituosos e das impurezas é realizada em amostra do lote e segue os critérios de classificação apresentados na Tabela 1 e na Tabela 2

Tabela 1 - Classificação do café quanto à equivalência de defeitos

Defeitos	Quantidade	Equivalência
Grão Preto	1	1
Grãos Ardidos	2	1
Conchas	3	1
Grãos Verdes	5	1
Grãos Quebrados	5	1
Grãos Brocados	2 a 5	1
Grãos Mal Granados ou Chochos	5	1

Fonte: Brasil, 2003

Tabela 2 - Classificação do café quanto à equivalência de impurezas

Impurezas	Quantidade	Equivalência
Coco	1	1
Marinheiros	2	1
Pau, Pedra, Torção grande	1	5
Pau, Pedra, Torção regular	1	2
Pau, Pedra, Torção pequeno	1	1
Casca grande	1	1
Casca pequena	2 a 3	1

Fonte: Brasil, 2003

Após a identificação dos defeitos e impurezas é atribuída pontuação ao café, baseada na classificação constante na Tabela 3.

Tabela 3 - Classificação do café em função do defeito/tipo.

Defeitos	Tipos	Pontos	Defeitos	Tipos	Pontos
4	2	+100	46	5	50
4	2 - 05	+ 95	49	5 - 05	55
5	2 - 10	+ 90	53	5 - 10	60
6	2 - 15	+ 85	57	5 - 15	65
7	2 - 20	+ 80	61	5 - 20	70
8	2 - 25	+ 75	64	5 - 25	75
9	2 - 30	+ 70	68	5 - 30	80
10	2 - 35	+ 65	71	5 - 35	85
11	2 - 40	+ 60	75	5 - 40	90
11	2 - 45	+ 55	79	5 - 45	95
12	3	+ 50	86	6	100
13	3 - 05	+ 45	93	6 - 05	105
15	3 - 10	+ 40	100	6 - 10	110
17	3 - 15	+ 35	108	6 - 15	115
18	3 - 20	+ 30	115	6 - 20	120
19	3 - 25	+ 25	123	6 - 25	125
20	3 - 30	+ 20	130	6 - 30	130
22	3 - 35	+ 15	138	6 - 35	135
23	3 - 40	+ 10	145	6 - 40	140
25	3 - 45	+ 05	153	6 - 45	145
26	4	Base	160	7	150
28	4 - 05	05	180	7 - 05	155
30	4 - 10	10	200	7 - 10	160
32	4 - 15	15	220	7 - 15	165
34	4 - 20	20	240	7 - 20	170
36	4 - 25	25	260	7 - 25	175
38	4 - 30	30	280	7 - 30	180
40	4 - 35	35	300	7 - 35	185
42	4 - 40	40	320	7 - 40	190
44	4 - 45	45	340	7 - 45	195
			360	8	200
			> 360	Fora de Tipo	

Fonte: Brasil, 2003

Ao final da classificação tem-se a pontuação do café e o valor de referência para comercialização. Em função da depreciação do café por defeitos e impurezas, os cafeicultores buscam produzir grãos melhores com maior qualidade de bebida, para alcançar os maiores valores praticados no mercado.

#### 2.2.1.2 O segmento processador – indústria de torrefação e moagem

O segmento processador envolve a indústria de torrefação e moagem e a indústria de solúvel

Quanto ao segmento de torrefação e moagem, sua produção tradicionalmente esteve voltada ao mercado interno, absorvendo o café não exportado devido à baixa qualidade, ou como forma de escoar o excesso de produção, como na década de 60, onde a oferta era maior

do que a demanda, levando a ações para incentivo ao consumo do produto no país (SAES, 1995; SAES; FARINA, 1999).

Após a desregulamentação de preços do café as torrefadoras enfrentaram dificuldades na fixação de preços, no gerenciamento de seus custos e resultados e, em geral, mantendo em média duas marcas para comercialização, uma para um segmento diferenciado, outra para competição de preço (ZYLBERSZTAJN; FARINA; SANTOS, 1993), essa última, denominada marca de combate, atendendo principalmente mercados institucionais e cestas básicas. A obsolescência tecnológica e a baixa disposição de investimentos, por causa do risco e do baixo retorno, a gerência de custos e de qualidade do produto insipientes ou inexistentes representam dificuldades enfrentadas pelo segmento (ZYLBERSZTAJN; FARINA; SANTOS, 1993; SAES; FARINA, 1999).

Também afetado pela imagem de baixa qualidade do café, o segmento iniciou esforços e firmou compromissos de melhorar a qualidade do produto, que resultou na instituição do Selo de Pureza ABIC, incorporado à embalagem, como forma de propiciar a identificação pelo consumidor final dos produtos que atendiam aos critérios estabelecidos no Regulamento/Acordo de Controle de Pureza do Café Torrado e Moído, com supervisão e análise das conformidades realizadas periodicamente nos pontos de venda (ORMOND; PAULA; FAVERET FILHO, 1999).

Além dessas dificuldades, as empresas sofreram o acirramento da disputa pelo mercado, resultante da baixa barreira de entradas (SAES; FARINA, 1999). O processo de produção consiste basicamente em torrar e moer os grãos de café, tendo como critérios de qualidade, além da utilização de cafés de melhor espécie e bebida, os devidos cuidados com o processo de torra e moagem, que influem na qualidade da bebida, além do *blend*<sup>18</sup>, que distingue os cafés das diferentes empresas e marcas. “Cada indústria de café possui seu próprio *blend*. É essa mistura que dá a característica de aroma e sabor ao produto daquela indústria. O *blend* é o grande segredo industrial, já que os consumidores são fiéis ao sabor de determinada marca” (CBP&D/Café, 2008, p. 38).

As empresas passaram a investir em sua marca, ou em uma delas, de forma a conquistar um segmento de consumidores, com trabalhos de marketing, promoções,

---

<sup>18</sup> “É a denominação dada para as misturas de dois ou mais tipos de café que podem ser entre arábicas de diferentes regiões ou entre arábicas e robustas” (CBP&D/Café, 2008, p. 38).

degustações nos pontos de vendas, entre outros. Como resultado, algumas marcas se fortaleceram, a maioria em nível local, algumas regional e poucas nacional.

O Paraná sedia uma das dez maiores torrefadoras de café do Brasil, entre outras com uma ou mais marcas locais, que buscam sua competitividade por meio de preços baixos.

Tendo como fluxo anterior o segmento produtor, o segmento processador de torrefação e moagem tem na melhoria da qualidade e diferenciação do café verde as bases para a diferenciação de seu produto final que, conforme apresentado, confere ao produto maior valor de comercialização, com perspectivas crescentes de mercado.

Além da diferenciação obtida pela torrefação de cafés especiais, Mamontow (2004, p. 103), citando Zironi (1997, p. 94)<sup>19</sup> apresenta sete formas de diferenciação no segmento de torrefação e moagem, que podem ser reagrupadas em três grupos principais: a) quanto às características do produto; b) quanto à forma de distribuição; c) quanto à embalagem.

I. Quanto às características do produto, podem estar relacionadas à:

- 1) forma de preparo, o **café espresso**<sup>20</sup> - processo originário da Itália, onde o café é moído na hora e filtrado sob pressão com água a 90° C, gerando uma bebida cremosa e aromática (CBP&D/Café, 2008, p. 38), tendo como base os grãos de café arábica que pode combinar arábica lavado, que dá sabor, com o arábica natural, para destacar corpo (ZIRONDI, 1997 *apud* MAMONTOW, 2004, p. 104);
- 2) **diferentes blends** - “combinação de cafés com características complementares, como, por exemplo, acidez com doçura, muito encorpado com pouco encorpado, de tal forma que a mistura produza uma bebida específica com características para determinado tipo de consumidor” (CBP&D/Café, 2008, p. 38);
- 3) adição de elementos durante o processo de torrefação, que resultam em **cafés flavorizados** ou **amoratizados** - os flavorizantes podem ser coco, menta, nozes, amêndoa, entre outros;

---

<sup>19</sup> ZIRONDI, R. B. **A diferenciação do produto no sistema agroindustrial do café**, 1997. 158 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos.

<sup>20</sup> “A palavra é escrita com ‘s’ e não ‘x’ – *espresso* – devido à sua origem italiana, cuja tradução quer dizer ‘feito sob pressão’” (CBP&D/Café, 2008, p. 38.)

- 4) subtração de elementos, especificamente a cafeína, resultando no **café descafeinado** – destinado a um pequeno segmento de consumidores;
- 5) **Selo de Pureza ABIC** – identificação de pureza do café que, atenta Mamontow (2004, p. 105), está sendo superada pela crescente importância da qualidade;

## II. Quanto à forma de distribuição:

- 6) **Lojas de café** – ou *coffee shops*, que surgem como uma das estratégias de diferenciação de uma torrefadora, dispondo de balcões de venda de café com expositores e sistema de auto-serviço para que o cliente possa compor seu próprio *blend*;;

## III. Quanto à embalagem

- 7) **diferentes embalagens** que podem ser: a) café moído e embalado na hora; b) café empacotado a vácuo compensado, também conhecido como almofada; c-) café empacotado a vácuo puro, conhecido por alto vácuo, um processo no qual é retirado todo o ar da embalagem antes de ser vedada, que confere maior prazo de validade ao produto.

A substituição da embalagem tradicional de vácuo compensado pela embalagem à alto vácuo também facilita a exportação e, unida à diferenciação do produto pela qualidade final da bebida, ou pelo processo de produção, propicia a exportação do café torrado e moído, com maior valor agregado do que o café verde. O Brasil começou a exportar o café torrado e moído na década de 90, mas ainda com volumes incipientes.

### 2.2.1.3 O segmento processador – indústria de solúvel

Já foram onze as indústrias de café solúvel no Brasil, mas foram reduzidas a oito, duas localizadas no Estado do Paraná. A maior parte da produção de café solúvel destina-se ao mercado externo, e somente uma das indústrias teve como foco o mercado nacional, dedicando-se primordialmente a esse (ZYLBERSZTAJN; FARINA; SANTOS, 1993), porém outras indústrias de café solúvel passaram a atender também o mercado interno.



A regulamentação de preços do café impulsionou o crescimento da indústria, entretanto, as altas tarifas impostas ao produto brasileiro e o elevado custo do café verde de melhor qualidade no mercado interno, em relação ao mercado mundial, comprometeram a competitividade das indústrias (ZYLBERSZTAJN; FARINA; SANTOS, 1993; BULGACOV, 1997; SAES; FARINA, 1999; TAVARES, 2002). No mercado interno as tendências de preços baixos de café verde e de café torrado e moído também prejudicaram o desempenho da indústria, pois, diante do critério preço, os consumidores optam pelo café torrado e moído (VEGRO, 1994).

O Paraná tem sua produção de café solúvel voltada para a exportação, sendo um dos principais produtos exportados. O produto é adaptado às preferências do mercado consumidor, com desenvolvimento e análise em laboratório e adequação de todo processo produtivo para atendimento do perfil dos consumidores, sendo a flexibilidade de seu processo produtivo fundamental para a manutenção do mercado e conquista de novos (BULGACOV, 1997).

Mamontow (2004, p. 105) apresenta três maneiras de diferenciação no segmento processador solúvel:

- 1) **Extrato de café** – produto que surgiu para resolver o problema de alteração da granulometria, provocado pelos impactos mecânicos ocorridos durante o manuseio. O processo de transformação é completado depois, pelo importador;
- 2) **Café pronto e enlatado** – produto comercializado em máquinas de vendas, à semelhança das de refrigerantes, por meio de inserção de moedas, ficando à escolha do cliente a variante da bebida: com ou sem açúcar, com ou sem leite, frio ou quente. O produto conquistou consumidores no Japão onde, em 1994, cerca de 6 bilhões de latas foram vendidas (ZIRONDI, 1997, p. 107);
- 3) **Café solúvel descafeinado** – é retirada a cafeína antes da torra e moagem, num processo difícil. Esse é um nicho de mercado que pode sofrer ameaças devido a pesquisas da engenharia genética identificando o gene que “comanda” a formação da cafeína, e que isolado permite que o café conserve o sabor e outros atributos, o que nem sempre ocorre com o produto transformado via processo industrial (SAES, 1999).

Pode-se dizer que o café solúvel é resultado de uma diferenciação do café, mas as especificidades do segmento processador de café solúvel e a complexidade das suas plantas produtivas são, entre outros, motivos para análise do segmento.

### **3. METODOLOGIA**

Neste capítulo é apresentada a metodologia utilizada para alcançar os objetivos da pesquisa com a especificação do problema, delineamento da pesquisa e suas limitações.

#### **3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA**

O problema central deste estudo é de que forma as estratégias competitivas e colaborativas afetam o conteúdo estratégico de produtores e empresas da cadeia produtiva do café no Norte Pioneiro do Paraná.

##### **3.1.1 Perguntas de Pesquisa**

Diante dos objetivos gerais e específicos, pretende-se responder às seguintes questões:

- 1) Qual o perfil do conteúdo estratégico em termos competitivos nacional e paranaense?
- 2) Quais são os elos e agentes que formam a cadeia produtiva do café?
- 3) Quais as práticas estratégicas competitivas e colaborativas adotadas na cadeia produtiva do café pelos diferentes agentes?
- 4) Quais os efeitos das estratégias colaborativas e competitivas sobre o conteúdo estratégico das empresas e produtores da cadeia produtiva do café do Norte Pioneiro do Paraná?

#### **3.2 CATEGORIAS ANALÍTICAS DO ESTUDO**

As principais categorias analíticas do estudo, com as suas descrições constitutivas e operacionais, que orientaram a pesquisa empírica, são apresentadas no Quadro 10, a seguir:

QUADRO 10 - Definições das categorias analíticas do estudo

Categorias Analíticas	Definição
Estratégias Competitivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderança no custo total</li> <li>- Diferenciação</li> <li>- Enfoque</li> <li>- Recursos</li> </ul>
Estratégias Colaborativas	Relacionamentos interorganizacionais entre uma organização e outra parte, podendo esta ser uma empresa parceira, fornecedora, cliente ou concorrente.
Conteúdo Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produtos e Serviços</li> <li>- Mercados</li> <li>- Resultados</li> </ul>

Fonte: adaptado das definições das variáveis.

### 3.2.1 Definição Constitutiva (DC) e Definição Operacional (DO) das Categorias Analíticas

#### ✍ Estrátégia

**DC:** Ações orientadas para o futuro visando obtenção de vantagem competitiva (ANSOFF, 1990), que tornam a empresa singular e que definem como ela deve agir frente às diversas decisões que terá que tomar (ANDREWS, 2001).

**DO:** As estratégias foram examinadas por meio das entrevistas semi-estruturadas, pelas quais buscou-se identificar as ações adotadas pela organização para superar a concorrência e ter resultado superior ao dessa.

#### ✍ Estratégias Competitivas

**DC:** Ações organizacionais para obter vantagem competitiva, colocando a empresa em posição superior a dos seus concorrentes, por meio de uma das três estratégias genéricas: liderança no custo total; diferenciação; enfoque (PORTER, 1986; 1989), e a obtenção de

vantagem competitiva, segundo a visão baseada em recursos, por meio dos recursos da organização, capazes de conferir a esta desempenho superior ao da indústria.

**DO:** Por meio dos dados obtidos nas entrevistas semi-estruturadas buscou-se identificar as ações da empresa para obter vantagem sobre seus concorrentes por meio de liderança no custo total, diferenciação ou enfoque, assim como o acesso aos recursos, a saber:

Segmento produtor: a) recursos financeiros para custeio, colheita, tratos culturais; b) P&D&I - Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação Tecnológica para plantio, colheita, beneficiamento e introdução de espécies de melhor qualidade e maior resistência; c) capacitação profissional; d) métodos gerenciais; e) acesso às informações.

Segmento processador – indústria de torrefação e moagem: a) profissional de marketing para programas de divulgação da marca e pesquisas; b) P&D&I - Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação Tecnológica para torrefação, moagem e embalagem, automação do processo produtivo; c) métodos gerenciais.

Segmento processador – indústria de solúvel: a) P&D&I - Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação Tecnológica

### ✍ **Estratégias Colaborativas**

**DC:** Relacionamentos interorganizacionais entre organizações, para compartilhar recursos e habilidades, para atingir objetivos organizacionais que dificilmente seriam conseguidos por uma empresa isoladamente (CHILD; FALKNER, 1998; RING; VAN DE VEN, 1992).

**DO:** Por meio das entrevistas semi-estruturadas buscou-se identificar se há algum relacionamento, formal ou informal, para obtenção de recursos: a) financeiros; b) P&D&I Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação Tecnológica; c) capacitação profissional; d) métodos gerenciais; e) acesso às informações, nos quais a empresa tenha deficiência ou não consiga acessar sozinha por quaisquer motivos. Esses relacionamentos podem ser representados, entre outros, por: licenciamento de tecnologia/produto ou mercado; licenciamento qualificado ou cruzado; *joint-venture*; *pools* de patente; contratos de pesquisa; investimentos minoritários em tecnologia/marketing; fontes conjuntas; distribuição comum; participação cooperada em licitações; consórcio; propaganda colaborativa; parceria para P&D; transferência de

tecnologia; fabricação cruzada; parceria com fornecedores para desenvolvimento de produtos e também com o propósito de “*just in time*”; parceria com clientes para desenvolvimento de produtos.

### ✍ **Conteúdo Estratégico**

**DC:** Posicionamento da empresa relativo ao produto e mercado, buscando a melhoria do desempenho empresarial por meio da penetração de mercado, desenvolvimento de novos produtos, desenvolvimento de novos mercados ou diversificação (ANSOFF, 1979).

**DO:** Por meio de dos dados obtidos nas entrevistas semi-estruturadas verificaram-se as ações deliberadas da empresa para alterações em produtos e mercados: aumento o volume de vendas junto aos clientes atuais ou potenciais (penetração de mercado); lançamento de novos produtos/serviços, ou produtos/serviços melhorados, (desenvolvimento de novos produtos), introdução dos produtos de seu atual *portfolio* em mercados onde a empresa ainda não os oferece (desenvolvimento de novos mercados) ou a combinação dos dois últimos, simultaneamente desenvolvendo novos produtos para colocação em mercados não explorados pela empresa, quer sejam relacionados ou não com os atuais produtos/serviços. A observação dos produtos nos pontos de vendas contribuíram para a triangulação dos dados.

### ✍ **Produtos**

**DC:** Bens físicos duráveis ou não-duráveis, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações ou idéias que podem ser oferecidos a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo (KOTLER, 2000).

**DO:** Foram identificados os produtos ou serviços oferecidos pelos produtores e pelas empresas processadoras da cadeia produtiva, por meio das informações obtidas nas entrevistas semi-estruturadas.

## ✍ **Mercados**

**DC:** Conjunto de compradores atuais e potenciais de uma oferta de produtos e serviços ao mercado (KOTLER, 2000).

**DO:** Por meio das informações obtidas nas entrevistas semi-estruturadas, foram identificados os mercados atuais e potenciais considerados nas decisões das empresas, pertencentes à área de abrangência de cada organização da cadeia produtiva do café.

## ✍ **Resultados**

**DC:** Resultado da adoção de estratégias competitivas e colaborativas na melhoria do desempenho da organização, em termos de aumento de faturamento, aumento de clientes, aumento de *portfolio*, expansão física, aumento do quadro de funcionários, introdução em novos mercados, aumento da lucratividade.

**DO:** Utilizou-se as entrevistas semi-estruturadas, para levantar os dados que possibilitassem confrontar as expectativas das organizações e a efetividade dessas, em função das estratégias adotadas, assim como para identificar quais os resultados esperados pelos agentes de cada elo e como são, de fato, auferidos.

## ✍ **Cadeia Produtiva**

**DC:** O fluxo de materiais e informações destinados à produção de um bem ou serviço, pela seqüência de operações realizada pelas diversas organizações, elos, desde a produção da matéria-prima até a disponibilização ao consumidor final (GALBRAITH, 2001; RITZMAN; KRAJESKI, 2004).

**DO:** Os representantes do segmento produtor, do segmento processador de torrado e moído e do segmento processador de solúvel, sediados na região em estudo.

### 3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa é um estudo de caso, caracterizado pela preponderância da compreensão dos fatos do que na sua mensuração, investigando determinado fenômeno dentro do seu contexto real (LAZZARINI, 1997), ou seja, “um método de olhar a realidade social” (GOODE; HATT, 1968, p. 421), indicado para pesquisas que têm como problema responder a questões de como e por que as coisas acontecem, e também descrever e interpretar o que aconteceu em situação específica (GODOY, 2006). O estudo de caso foi predominantemente descritivo, pois visou relatar de forma detalhada um fenômeno social, sem partir de hipóteses (GODOY, 2006). A abordagem do estudo de caso foi qualitativa, não comprometida com representações numéricas, buscando a interpretação dos significados das representações dos atos e das expressões humanas (GODOI; BALSINI, 2006), tendo como nível de análise a cadeia produtiva do café e seus segmentos, e a unidade de análise os gerentes, ou proprietários, no caso de empresa individual.

#### 3.3.1 População e amostra

Para os segmentos produtor e processador de torrado e moído, localizados na Mesorregião do Norte Pioneiro do Paraná, segundo a classificação do IPARDES (2007a) a amostra foi definida pela técnica de saturação ou redundância (GLASER; STRAUSS, 1967), com o objetivo de propiciar maior exploração da teoria, buscando novos dados até que esses começassem a se repetir, o que talvez não fosse alcançado por meio de outro tipo de amostra, probabilística ou não probabilística. Quanto ao segmento processador de solúvel, foi pesquisada a indústria sediada na região. Levantamentos iniciais mostraram que a cadeia produtiva do café na Região do Norte Pioneiro do Paraná é composta por 5.774 produtores, 7 indústrias de torrefação e moagem e 1 indústria de café solúvel. Foram entrevistados quinze produtores, três torrefadoras e a indústria de café solúvel. Em treze propriedades a entrevista foi diretamente com o proprietário e em duas com o administrador. Em uma das indústrias de torrefação e moagem foram realizadas entrevistas com o gerente e com o degustador, em outra com o gerente e o responsável pela produção, e na outra o gerente entrevistado é também o degustador. Na indústria de café solúvel foram realizadas três entrevistas, duas com diretor e gerente e uma com colaborador de um setor da empresa, detentor de dados necessários à pesquisa.



Durante a coleta de dados verificou-se que quatro indústrias de torrefação e moagem, dos municípios selecionados, resultam de diversificação do produtor, sendo enquadradas neste segmento na presente pesquisa. Constatou-se também a existência de uma indústria de torrefação e moagem que não tinha sido identificada nos levantamentos iniciais e foi incluída na pesquisa.

### **3.3.2 Coleta de dados**

Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas, pelas quais é possível obter uma idéia melhor do que o entrevistado pensa (LAVILLE; DIONNE, 1999), com perguntas visando estimular os entrevistados a emitir suas opiniões e visões (CRESWELL, 2007) e observação junto às unidades de análise, nos diferentes segmentos da cadeia produtiva, colocando o pesquisador no ambiente onde as ações organizacionais ocorrem. “A observação revela-se certamente nosso privilegiado modo de contato com o real: é observando que nos situamos, orientamos nossos deslocamentos, reconhecemos as pessoas, emitimos juízos sobre elas” (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 176). As entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra. Os roteiros das entrevistas semi-estruturadas (Apêndice A) foram desenvolvidos de acordo com os dados necessários, ajustados a cada segmento, de forma a identificar as estratégias, conteúdos estratégicos, resultados e recursos, consoante as categorias analíticas do estudo. Os dados obtidos pela observação direta nas organizações e nos locais de comercialização foram registrados, organizados e analisados para complementar os dados primários. Também foram coletados dados secundários obtidos por meio de documentos, que se apresentaram pertinentes à pesquisa, entre os quais os disponibilizados pelas seguintes instituições: Secretaria da Agricultura e do Abastecimento (SEAB), Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER), Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Ministério do Trabalho e Emprego (TEM), Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA), Associação Brasileira da Indústria de Café (ABIC), Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES), Centro de Inteligência do Café (CIC).

### *3.3.2.1 Protocolo e roteiro de entrevistas*

O primeiro contato com os entrevistados de cada segmento foi por telefone, identificando pesquisador e objetivo da pesquisa, obtendo aprovação de todos os produtores e empresas contatadas, seguido de visita, previamente agendada, para realização de entrevista e observação direta da propriedade ou empresa.

Para elaboração do roteiro de entrevistas, Apêndice B, foram relacionadas questões consideradas relevantes em função da base teórico-empírica, porém permitindo a condução natural das exposições, por parte dos entrevistados, por meio das quais foram obtidos diversos dados contemplados no referido roteiro, contando também com a formalização de questões que não emergiram durante as entrevistas.

### **3.3.3 Tratamento dos dados**

Os dados primários obtidos por meio das transcrições das gravações das entrevistas foram organizados e analisados de acordo com as categorias analíticas deste estudo. Os dados secundários foram registrados e complementaram os dados primários, com vistas a auxiliar na contextualização e análise da cadeia produtiva do café e seus segmentos, objeto desse estudo, bem como possibilitaram a triangulação de dados por meio de diferentes fontes. A coleta de dados de diferentes segmentos da cadeia produtiva também facilitou a triangulação dos dados entre e intra elos.

### **3.3.4 Limitações da pesquisa**

Uma das limitações é inerente à pesquisa qualitativa que, baseada em amostra definida por critérios não estatísticos, tem conclusões aplicáveis à amostra, sendo inadmissíveis generalizações. Com o emprego da técnica de saturação possivelmente obtivemos uma maior representatividade dos segmentos, mas pode haver diferenças nestes, situações específicas de alguns municípios, como constatado no segmento produtor em uma das cidades, que podem não estar contempladas pela teoria.

Outra limitação refere-se à observação direta no segmento produtor, restrita a algumas fases da atividade, pois a coleta de dados iniciou-se quando a maioria dos produtores havia

encerrado a colheita, somente em uma propriedade foi possível acompanhar essa fase. Em algumas propriedades estava sendo realizada a desbrota e esqueleteamento, com as plantações em época de florada e ao final da pesquisa, nas plantas os frutos verdes dividiam espaço com novas floradas, e os funcionários fixos roçavam o mato e programavam os tratos necessários para a colheita. Salienta-se que o pouco tempo de atividade da associação de produtores impediu a verificação dos resultados da colaboração entre os cafeicultores.

No segmento processador a falta de estrutura e recursos inviabilizou a análise dos produtos para complementação e triangulação das informações obtidas quanto à qualidade e composição do café produzido pelas empresas torrefadoras, inclusive as dos produtores de café.

Por fim, a percepção e capacidade analítica da pesquisadora representam limitações à pesquisa. Por meio de outros olhares, dos dados coletados podem emergir considerações não captadas neste estudo.

#### **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Conforme apresentado anteriormente, na proposta metodológica, os dados obtidos foram tratados de forma qualitativa predominantemente descritiva que, juntamente com a técnica de saturação possibilitam, além da comparação da teoria à realidade observada, trazer dados complementares àquela, aspectos alterados ao longo do tempo ou relativos a especificidades da cadeia produtiva em estudo.

Essa seção apresenta a caracterização da cadeia produtiva e da amostra passando à análise dos dados transcritos das entrevistas realizadas, consoante aos objetivos específicos, divididos nos segmentos produtor, processador torrado e moído e processador solúvel, com discussões dos resultados.

De acordo com o compromisso assumido nos contatos realizados, os nomes das propriedades rurais, dos entrevistados e das empresas processadoras, serão mantidos no anonimato.

##### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA E DA AMOSTRA**

A altitude e clima do Paraná favorecem a produção da espécie arábica, abrindo possibilidades para produção de cafés especiais, de qualidade superior de bebida. O estado já chegou a ter 1,836 milhões de hectares de plantação do café em 1963 (BACHA; GREENHILL, 1992), mas a área dedicada à cultura do café foi reduzida ao longo do tempo, totalizando 116.759 hectares em 2004 (CIC, 2009). O Gráfico 4 apresenta o declínio da área de produção do café no período de 1970 a 2004.



GRÁFICO 4 – Parque cafeeiro do Paraná – 1970 a 2004

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados do CIC, 2009

É possível que parte da redução da área de cultivo do café seja resultado do plantio adensado mas, considerando que houve também a queda de produção no período, Gráfico 5, constata-se efetiva redução da atividade. A geada de 1975 comprometeu não somente a produção de 1976, mas toda a atividade cafeeira, que passou a registrar frequentemente queda em área e volume de produção.

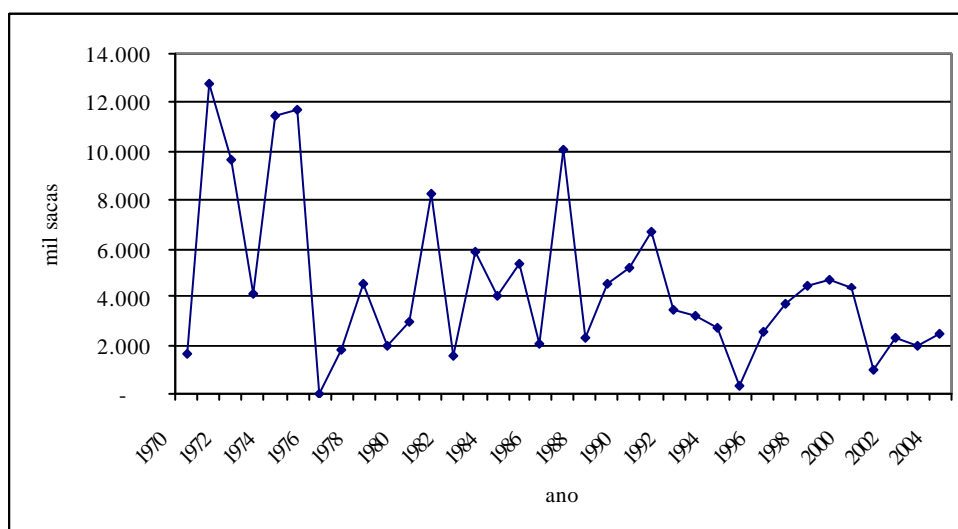


GRÁFICO 5 – Produção de café no Paraná – 1970 a 2004

Fonte: Elaborado a partir dos dados do CIC, 2009

O Paraná, no período de 1959 a 1975, por diversas vezes ocupou o primeiro lugar na produção nacional, porém perdeu definitivamente essa posição a partir de 1979, ultrapassado pelos estados de São Paulo, Minas Gerais e Espírito Santo, chegando a perder o quarto lugar para a Bahia, em 2007, mas recuperando sua posição em 2008.

Contudo, a cafeicultura continua importante para a economia do Paraná, cultivada em 210 municípios do estado (ABIC, 2008). “Apesar das profundas transformações ocorridas na cafeicultura brasileira, a partir dos anos 60, o café constitui-se, até o presente, em importante atividade para geração de renda e emprego no Estado do Paraná” (CBP&D/Café, 2009). O café é cultivado nas regiões do Norte Pioneiro, Norte, Noroeste e Oeste do estado, destacadas no Mapa 2. “Em função da infra-estrutura disponível e da possibilidade de exploração de microclimas mais favoráveis, o Paraná não pode prescindir do café, uma importante atividade agrícola com alta densidade de renda” (CBP&D/Café, 2009).



MAPA 2 – Regiões produtoras de café no Paraná – 2002/2003

Fonte: Demoner *et al*, 2007, p. 8

A região Norte Pioneira do Paraná foi escolhida para o estudo pois, além de ser uma das importantes regiões produtoras de café, sedia uma das duas indústrias de café solúvel do

Paraná, permitindo acompanhar a cadeia produtiva do café em todos seus segmentos: produtor, processador torrado e moído e processador solúvel.

O Mapa 3 apresenta a divisão territorial do Paraná por Mesorregiões que, confrontado com o Mapa 4, verifica-se que, na mesorregião do Norte Pioneiro, a SEAB tem dois núcleos regionais, o de Cornélio Procópio e o de Jacarezinho.



MAPA 3 – Mesorregiões do Paraná

Fonte: IBGE



MAPA 4 – Núcleos Regionais da SEAB

Fonte: SEAB

A região Norte Pioneira do Paraná é composta por 46 municípios, relacionados no Quadro 11.

QUADRO 11 – Municípios da Mesorregião Norte Pioneira do Paraná

Abatiá	Nova Fátima
Andirá	Nova Santa Bárbara
Assaí	Pinhalão
Bandeirantes	Quatiguá
Barra do Jacaré	Rancho Alegre
Cambará	Ribeirão Claro
Carlópolis	Ribeirão do Pinhal
Congonhinhas	Salto do Itararé
Conselheiro Mairinck	Santa Amélia
Cornélio Procópio	Santa Cecília do Pavão
Curiúva	Santa Mariana
Figueira	Santana do Itararé
Guapirama	Santo Antônio da Platina
Ibaiti	Santo Antônio do Paraíso
Itambaracá	São Jerônimo da Serra
Jaboti	São José da Boa Vista
Jacarezinho	São Sebastião da Amoreira
Japira	Sapopema
Jataizinho	Sertaneja
Joaquim Távora	Siqueira Campos
Jundiá do Sul	Tomazina
Leópolis	Uraí
Nova América da Colina	Wenceslau Braz

Fonte: IBGE

#### 4.1.1 O segmento produtor

No levantamento dos produtores da região, verificamos que essa corresponde a dois núcleos regionais da SEAB, o de Cornélio Procópio e o de Jacarezinho, apresentados no Mapa 4 que, contatados, forneceram dados para identificação dos quantitativos de produtores e área de produção de cada município, por meio dos quais foi possível determinar quais das 46 cidades seriam priorizadas, diante da inviabilidade de coleta de dados de todos. Diante de indícios de diferentes direcionamentos, um para a quantidade de café produzido e outro para a qualidade deste, optou-se por desenvolver a pesquisa com representatividade dos dois núcleos. As Tabela 4 e Tabela 5 apresentam a quantidade de produtores, por município, nos dois Núcleos Regionais da SEAB.



TABELA 4 – Quantidade de produtores do Núcleo Regional de Cornélio Procópio

<b>Núcleo Regional de Cornélio Procópio</b>	<b>nº de produtores</b>
Abatiá	283
Andirá	14
Assai	74
Bandeirantes	45
Congonhinhas	200
Cornélio Procópio	178
Itambaracá	21
Jataizinho	45
Leópolis	40
Nova América da Colina	60
Nova Fátima	120
Nova Santa Bárbara	25
Rancho Alegre	20
Ribeirão do Pinhal	309
Santa Amélia	70
Santa Cecília do Pavão	45
Santa Mariana	47
Santo Antônio do Paraíso	29
São Jerônimo da Serra	280
São Sebastião da Amoreira	12
Sapopema	140
Sertaneja	12
Uraí	51
<b>TOTAL DO NÚCLEO REGIONAL</b>	<b>2.120</b>

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da SEAB

TABELA 5 – Quantidade de produtores do Núcleo Regional de Jacarezinho

<b>Núcleo Regional de Jacarezinho</b>	<b>nº de produtores</b>
Barra do Jacaré	7
Cambará	24
Carlópolis	782
Conselheiro Mairinck	55
Curiúva	61
Figueira	98
Guapirama	44
Ibaiti	442
Jaboti	72
Jacarezinho	80
Japira	187
Joaquim Távora	93
Jundiá do Sul	31
Pinhalão	274
Quatiguá	8
Ribeirão Claro	352
Salto do Itararé	181
Santana do Itararé	39
Santo Antônio da Platina	223
São José da Boa Vista	12
Siqueira Campos	335
Tomazina	250
Wenceslau Braz	4
<b>TOTAL DO NÚCLEO REGIONAL</b>	<b>3.654</b>

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da EMATER

Diante do total de 5.774 produtores na mesorregião, foram selecionando os 5 municípios com maiores áreas de produção de café de cada Núcleo Regional. Do Núcleo Regional de Cornélio Procópio foram selecionados os municípios de Abatia, Cornélio Procópio, Nova Fátima, Ribeirão do Pinhal e Santa Mariana. Do Núcleo Regional de Jacarezinho foram selecionados Carlópolis, Ibaiti, Pinhalão, Ribeirão Claro e Santo Antonio da Platina. As Tabela 6 e Tabela 7 apresentam as áreas de produção de café nos municípios da região Norte Pioneira do Paraná, destacados os dez municípios selecionados.

TABELA 6 – Área de produção dos municípios do Núcleo Regional de Cornélio Procópio

Núcleo Regional de Cornélio Procópio	área de produção
<b>Abatiá</b>	<b>1.790</b>
Andirá	85
Assai	530
Bandeirantes	650
Congonhinhas	760
<b>Cornélio Procópio</b>	<b>1.400</b>
Itambaracá	40
Jataizinho	102
Leópolis	160
Nova América da Colina	190
<b>Nova Fátima</b>	<b>1.358</b>
Nova Santa Bárbara	42
Rancho Alegre	50
<b>Ribeirão do Pinhal</b>	<b>1.950</b>
Santa Amélia	780
Santa Cecília do Pavão	153
<b>Santa Mariana</b>	<b>1.100</b>
Santo Antônio do Paraíso	60
São Jerônimo da Serra	<b>1.030</b>
São Sebastião da Amoreira	95
Sapopema	460
Sertaneja	45
Uraí	670

Fonte: SEAB

TABELA 7 – Área de produção dos municípios do Núcleo Regional de Jacarezinho

Núcleo Regional de Jacarezinho	área de produção
Barra do Jacaré	77
Cambará	239
<b>Carlópolis</b>	<b>5.602</b>
Conselheiro Mairinck	475
Curiúva	690
Figueira	870
Guapirama	261
<b>Ibaiti</b>	<b>3.409</b>
Jaboti	478
Jacarezinho	1.157
Japira	1240
Joaquim Távora	482
Jundiá do Sul	760
<b>Pinhalão</b>	<b>2.240</b>
Quatiguá	31
<b>Ribeirão Claro</b>	<b>2.567</b>
Salto do Itararé	1.041
Santana do Itararé	369
<b>Santo Antônio da Platina</b>	<b>1.955</b>
São José da Boa Vista	96
Siqueira Campos	1.242
Tomazina	1.248
Wenceslau Braz	103

Fonte: SEAB

Definidas as cidades, obteve-se da SEAB a indicação de alguns importantes cafeicultores dos dez municípios, os quais foram contatados e entrevistados. Ao final de cada entrevista foi solicitada indicação de mais um produtor para possível entrevista, técnica denominada de “bola de neve”.

O Mapa 5 apresenta a disposição física dos municípios selecionados.



MAPA 5 – Região Norte Pioneira do Paraná, destacados os municípios selecionados para a pesquisa

Fonte: Adaptado do IPARDES, 2004

#### 4.1.2 O segmento processador – indústria de torrefação e moagem

O levantamento inicial indicou o total de 7 indústrias de torrefação e moagem, das quais 6 localizadas nos municípios selecionados para a pesquisa, relacionados na Tabela 8.

TABELA 8 – Levantamento inicial das indústrias de café torrado e moído nos municípios selecionados para a pesquisa

<b>Município</b>	<b>Ind. t&amp;m</b>
Cornélio Procópio	2
Nova Fátima	1
Ribeirão Claro	1
Ribeirão do Pinhal	1
Santo Antônio da Platina	1
<b>Total</b>	<b>6</b>

Fonte: A autora

Porém, durante a fase de coleta de dados verificou-se que as torrefadoras de Cornélio Procópio, Ribeirão do Pinhal e Ribeirão Claro resultam de diversificação do produtor, sendo classificadas nesta pesquisa como produtores, constatando-se também a existência de uma indústria de torrefação e moagem no município de Pinhalão.

TABELA 9 – Indústrias de café torrado e moído nos municípios selecionados para a pesquisa

<b>Município</b>	<b>Ind. t&amp;m</b>
Nova Fátima	1
Pinhalão	1
Santo Antônio da Platina	1
<b>Total</b>	<b>3</b>

Fonte: A autora

O segmento de torrefação e moagem foi reduzido a três indústrias nos municípios relacionados na Tabela 9, e todas foram entrevistadas.

#### **4.1.3 O segmento processador – indústria de solúvel**

Esse segmento é composto por uma indústria de café solúvel, sediada na região do estudo.

No Paraná há duas indústrias que processam café solúvel, ambas localizadas em regiões produtoras de café representando 25% das indústrias do setor no Brasil, composto atualmente por oito indústrias: Café Solúvel Brasília S.A., Cia. Cacique de Café Solúvel, Cia. Iguazu de Café Solúvel, Cia. Mogi de Café Solúvel, Cocan Cia. de Café Solúvel e Derivados, Eastico – Grupo Coimbra, Nestlé do Brasil e Realcafé Solúvel do Brasil S.A.

## 4.2 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados obtidos por meio das entrevistas e da observação direta em cada segmento são apresentados nessa seção, com suas respectivas análises. Os dados dos produtores representam amostras dos dois núcleos da SEAB, conforme exposto quando da caracterização da amostra relativa ao segmento produtor.

### 4.2.1 O segmento produtor

Os produtores entrevistados têm o café como uma das principais culturas da propriedade. Entre as demais culturas estão a produção de soja, milho, eucalipto, lixía, acadânia, abacate, e também pecuária, suinocultura e avicultura.

Diversas propriedades têm estruturas antigas, preservadas e ainda utilizadas na produção do café, que em diversas famílias é tradição de décadas, chegando a século em alguns casos, como do Produtor C e do Produtor I.

As variedades do café arábica para as lavouras foram definidas por critérios como: produtividade e longevidade, “o ideal são variedades que tenham simultaneamente produtividade e longevidade, mas as variedades ainda estão em testes, foram plantadas há uns 3 anos” (Produtor D); resistência à ferrugem, “nós optamos por plantar só variedades resistentes à ferrugem, assim eliminamos aplicação de fungicidas” (Produtor G) o que reduz os custos, podendo aliar à essa resistência critérios como produtividade, “eu optei para as variedades resistentes à ferrugem, com alta produtividade e peneira 17 acima” (Produtor F); variedades com maior produtividade e pés mais baixos, mesmo que isso implique na necessidade de renovação da lavoura em prazos menores do que os tradicionais.

Outros continuam com variedades tradicionais, mais suscetíveis à ferrugem, porém com maior longevidade e vigor, respondendo melhor aos tratamentos culturais como esqueletamento, decote e recepa, e mais resistentes à colheita mecanizada.

Mas há produtores que tiveram como critério para escolha das variedades os diferentes períodos de maturação,

Quando fomos implantar o projeto nós tivemos a seguinte preocupação, variedades precoce, média e tardia para que exatamente eu pudesse estender

essa colheita. Então iniciamos a colheita na parte precoce, que é a que amadurece primeiro, aí entramos na parte de café com média maturação e depois com a parte tardia. Com a variedade da planta é possível (Produtor B).

As diferentes maturações possibilitam a colheita em talhões com maior percentual de grãos maduros,

Tem café que amadurece mais cedo, outro mais tarde, então o ideal é ter uma parte para colher em abril maduro, e para colher em agosto, senão você tem uma parte da colheita no chão e esse café não é de boa qualidade. Se você tem tudo junto, então você vai precisar de umas 500 pessoas, como antigamente, aqui na fazenda moravam 150 famílias nos anos 70. Já hoje não dá, então você tem que procurar variedades de maturações diversas para você colher em 4 meses, sem aperto (Produtor D).

A opção por variedades de diferentes maturações não se restringe às grandes áreas de plantação, produtores com áreas menores (Produtor M e Produtor N) também têm nas maturações em momentos distintos a otimização da colheita, que envolve funcionários fixos, diaristas e a própria família.

Variedades novas, com maior produtividade e plantas mais baixas são preferidas por alguns produtores. Como essas variedades têm maior produtividade nos anos iniciais, porém menor longevidade, os produtores já programam a renovação das árvores. “A idade média do nosso café deve ser de 8 anos. Antigamente era impensado isso, depois de 10 anos retirar o café” (Produtor G). Os produtores ressaltam que hoje há variedades que começam a produzir em um 1,5 ano a 2 anos, enquanto variedades tradicionais levam cerca de 3 anos para produzir. Apesar das contestações quanto às frequentes renovações das plantas, os produtores apresentam a influência dos novos plantios na produção.

Tínhamos área velha que tem um ciclo, um sobe e desce, uma disparidade maior. Como nós plantamos todo ano áreas novas, todo ano a gente tem uma lavoura que se implanta, então a gente consegue equilibrar um pouco essa produção irregular. Se uma pessoa tem uma lavoura toda de 15 anos, então ela sofre com os efeitos da bienalidade<sup>21</sup>. Nós sempre temos um café que produz menos e outro que entra e substitui o volume, então nós temos tido nos últimos anos uma produção bem regular (Produtor G).

O plantio é adensado em diversas propriedades. Nesse sistema há menor espaçamento entre as plantas, permitindo maior aproveitamento da área da propriedade. Um dos produtores

relatou a diminuição da área de plantio sem redução da produção total, proporcionada pelo plantio adensado. Outros produtores mantêm espaçamentos de plantio convencional alegando facilidade de realizar a colheita por máquinas motorizadas dirigidas, mecanização da adubação e controle de pragas com utilização de pequenos tratores, entre outras vantagens. Em algumas propriedades o plantio está entre o convencional e o adensado, com as vantagens de maior número de pés por área e a possibilidade de mecanização sem prejudicar as plantas. Há proprietários que promoveram o adensamento, incentivados pelo aumento da produtividade por hectare, mas aos poucos ajustaram o espaçamento, alguns mantendo o adensamento em linha, mas aumentando as ruas para facilitar a mecanização.

Produtores que mantêm o plantio adensado estão atentos aos lançamentos de equipamentos para colheita desenvolvidos para esse espaçamento, que possibilitam a mecanização com preservação das plantas. “Nós estamos comprando uma máquina [...] desenvolvida especificamente para o plantio adensado, é um lançamento, colhe e recolhe os grãos e faz o transbordo, e já faz uma primeira limpeza, retirando folhas” (Produtor G).

A mecanização da colheita se dá de duas formas: com máquinas motorizadas dirigidas e com máquinas costais. As máquinas motorizadas dirigidas (automotrizes) são equipamentos grandes que colhem os grãos e acondicionam para transportar para o terreiro. Essas máquinas podem ser compradas ou alugadas. Quando alugadas, inclui também o serviço especializado para a colheita, com técnico que fica responsável por esta, “vem um técnico especializado, muito bem preparado e faz análise da lavoura, antes de iniciar a colheita, e determina os talhões que podem ser colhidos com a máquina sem prejudicar o pé de café”. Esse técnico é acompanhado por um administrador, “na colheita manual é bem mais complicado, é necessário ter vários fiscais que acompanham a turma que faz a colheita” (Produtor A), além de que uma máquina colheitadeira tem capacidade elevada, colhendo centenas de sacas por dia, podendo atender vários produtores, sendo viável a contratação por vários produtores ou mesmo a aquisição de um equipamento em grupo, ou por meio de uma associação.

As máquinas costais são derriçadeiras com varetas que derrubam os grãos pela vibração. Requerem mais pessoas do que na colheita com máquina motorizada dirigida, porém menos do que na colheita manual e seus custos menores permitem a aquisição por pequenos produtores.

---

<sup>21</sup> A bienalidade refere-se ao fato de alternar grande produção em um ano e pequena em outro, devido ao estresse fisiológico sofrido pela planta, que compromete sua capacidade produtiva.

A mecanização da colheita tem sido uma alternativa para a falta de mão-de-obra,

Com a mecanização há uma melhora, mas continua o grito dos afogados o preço não muda, diminui o custo na tentativa de viabilizar a produção, a gente vai buscando todas as soluções que aparecem, mas ela não é a solução final, é uma pequena melhora no seu custo final, ela trás uma redução de custo (Produtor A).

Apesar de a mecanização reduzir a mão-de-obra, esta ainda é necessária,

A mecanização ameniza o problema de mão-de-obra, mas a mecanização do café ela nunca vai ser completa porque as máquinas que existem hoje elas colhem o café depois que eles têm uma certa maturação, tem que esperar ele ter isso, e como ele tem essa maturação desuniforme alguma coisa já caiu no chão então ele não pega todo o café, sempre vai precisar de mão-de-obra, a não ser que, por exemplo, venha uma nova variedade de café, isso vai depender de pesquisa, onde ele dê uma florada só, tenha a maturação numa época só, tudo isso é possível, com a tecnologia é possível, mas com as variedades que nós temos hoje ela ajuda, mas não resolve o problema (Produtor B).

A redução de mão-de-obra minimiza o problema da escassez desta e diminui os custos, porém não resolve o problema,

A mão-de-obra está difícil, isso é um fato que não dá para negar, além de estar difícil, o custo da mão-de-obra aumentou muito [...] tem que mecanizar, nunca vai ser 100% porque sempre vai ficar café no pé. O custo da mão-de-obra na colheita chega a 50% do custo do café. Então você mecanizando chega a baixar isso para 25 a 30%. Hoje em dia as máquinas são automotrizes, puxadas por um trator, ou máquinas automotrizes mesmo, grandes que colhem, mesmo no adensado já tem máquinas que entram. Nós compramos uma, em maio deve iniciar sua utilização (Produtor D).

Além de colher os grãos que permanecem no pé, a mão-de-obra também é necessária para apanhar os grãos que caem no chão, colhidos geralmente de forma manual, no processo denominado varrição, entretanto, há propriedade que está mecanizando também este processo.

Na maioria das propriedades o café é derriçado sobre pano ou diretamente nas máquinas auto dirigidas, mas há produtor que tem como prática a derriça no chão com recolhimento em seguida, sempre no mesmo dia, afirmando não haver alteração na qualidade da bebida se a terra estiver seca, e que em caso de umidade, a derriça é feita sobre pano.

O café é colhido como um todo, resultando na mistura de grãos maduros, verdes e bóia que, apesar de terem qualidades distintas, todos são comercializados. “Essas três categorias



têm valores diferentes de mercado e trabalho diferenciado durante o seu processamento” (Produtor A), sendo importante mantê-los separados durante o processamento, secagem, armazenamento e benefício, o que começa com a lavagem e separação dos grãos de diferentes maturações, que é prática comum entre os cafeicultores.

A máquina que faz a lavagem promove também a separação pela gravidade, pois as densidades dos grãos são diferentes, de acordo com a sua maturação: o café seco tem menor densidade, por isso bóia e segue para um lado enquanto o café cereja e o verde seguem para outro. Há propriedades em que o cereja e o verde são processados juntos, separando somente o bóia, em outras o verde e o cereja são separados, e este descascado.

Invariavelmente o café bóia, depois de separado, é conduzido ao terreiro para redução da umidade (pré-secagem), porém há produtor que às vezes descasca parte do café bóia, assim como há propriedades em que parte do verde também é despulpado, após passar por um período de permanência em tanque com água, ou outro processo que possibilite o descascamento, pois o equipamento não consegue descascar o café verde sem um preparo prévio.

Há produtores que separam o café em três grupos: o café verde<sup>22</sup>, o cereja e o bóia. Outros separam o bóia, mantendo juntos o cereja e o verde, mas há produtor que reconhece que esse procedimento não é o ideal, “o madurão, que é o cereja, e o verde também, esse é secado tudo junto, separação do verde eu não consigo fazer. Um dos problemas meus aqui é essa mistura do verde com o maduro” (Produtor I). E também há produtores que processam o café todo junto, um alegando que a secagem vai se uniformizando durante o processamento, pelo contato dos grãos de diferentes maturações (Produtor J) outros por falta de recursos para separá-los (Produtor M e Produtor N). A separação em três ou dois grupos é mantida desde o terreiro até a comercialização.

O café bóia e a maioria do verde são processados por via seca, mas há proprietários que às vezes descascam o café verde e outros que têm intenção de fazer dessa forma. Já no processamento do café cereja, parte dos produtores optou pelo descascamento, enquanto outros continuam com o processamento por via seca, seja por opção ou falta de estrutura para descascar o café.

---

<sup>22</sup> Aqui o termo ‘café verde’ refere-se ao ponto de maturação, e não ao grão beneficiado, que é matéria-prima do segmento processador.

Eu acho que é importante o processo de descascamento, só que eu não vejo na minha propriedade condição ideal de utilização do descascador, pela dificuldade no você se desfazer daquela água tóxica, que se forma com o processo de descascamento, e o processo de secagem da palha, aquela casca sai melada eu não tenho estrutura para secar essa casca separada no terreiro. Então eu não vejo, dentro da minha propriedade uma necessidade de fazer o descascamento do café. Você não pode abandonar a casca na propriedade ao tempo, você tem que secar ela senão ela começa a se decompor, começa a chover e correr um líquido tóxico (Produtor O).

Encontramos produtores favoráveis ao processamento por via úmida, por aumentar a qualidade da bebida (Produtor D e Produtor O), e outros que acreditam que a permanência da casca no grão durante a secagem permite a transferência de componentes que conferem à bebida atributos desejáveis (Produtor H). Registra-se também alerta quanto ao potencial de poluição da água utilizada no processamento por via úmida (Produtor H, Produtor C, Produtor O e Produtor F), que levou produtores, conscientes do risco, a reciclar toda a água utilizada no processamento (Produtor D).

Independentemente da separação e do tipo de processamento, todos os produtores utilizam o terreiro para a pré-secagem do café, alguns com a superfície de tijolos de décadas atrás, outros ganharam uma camada de cimento e, em uma propriedade, foi utilizada a lama asfáltica. Em uma das propriedades há uma parte do terreiro de tijolos que recebeu uma camada de cimento, para a superfície ficar mais adequada à manutenção da qualidade do café cereja processado por via úmida. A secagem em terreiro reduz o teor de umidade dos grãos e diminui o tempo necessário no secador, reduzindo custos com energia. Destaca-se que um dos produtores utiliza um terreiro suspenso para a pré-secagem do café, que é concluída no terreiro convencional, sem a utilização de secadores mecânicos.

Em geral a secagem é completada com secadores mecânicos, a maioria à lenha, que requer monitoramento constante e controle da quantidade de lenha para que a secagem seja lenta, imitando o sol, com até 40 a 42 graus pois, observa um produtor, “se passar dessa temperatura leva a uma fermentação (Produtor A), e queda da qualidade do café. Atento a isso, há cafeicultor planejando utilizar secador movido à gás liquefeito de petróleo (GLP), que mantém uma temperatura constante, o que é difícil de conseguir com o secador à lenha, que trabalha 24 horas, “então o funcionário acaba colocando mais lenha para tirar um cochilo e altera a temperatura” (Produtor E), mas ainda não adquiriu o secador devido às alterações nas relações do Brasil com a Bolívia na produção de gás.

Buscando melhorar a qualidade, tem cafeicultor que irá adquirir secador para o café cereja descascado (CD), pois o que tem é à lenha, com fogo direto, que vai bem para o café natural, pois o cheiro de fumaça fica na casca, posteriormente retirada. (Produtor D). E há uma propriedade que planeja utilizar energia gerada por um biodigestor no processo de secagem (Produtor K).

Após a secagem o café fica armazenado em coco<sup>23</sup>, em silos na propriedade, a maioria de madeira, mas também há os de alvenaria e de metal. Todos os produtores estão cientes dos cuidados na armazenagem para evitar entrada de luz e umidade que podem provocar alterações indesejáveis nos grãos, depreciando-os na comercialização. É comum o armazenamento do café em coco, para beneficiamento próximo da venda ou após esta.

O café de varrição, aquele que caiu no chão e foi recolhido após a colheita, também passa pelo processo de secagem no terreiro, porém sempre separadamente, mesmo em propriedades aonde não há separação por maturação. O café de varrição está mais sujeito aos microorganismos que afetam a qualidade dos grãos por isso obtém um preço menor na comercialização.

Como apontava Saes e Farina (1999), o produtor incorporou o processo de beneficiamento do café. São poucos os que vendem o café em coco. O beneficiamento, em geral, é feito na propriedade e mesmo quem não tem máquina pode contratar o serviço móvel disponível por cafeeira.

A adubação e o controle de pragas e doenças são feitos por meio de substâncias químicas, porém há produtores que avaliam cada talhão<sup>24</sup>, pela análise do solo, para identificar quais elementos são necessários e em quais quantidades para cada talhão. É comum a utilização de matéria orgânica na adubação, mas em nenhum dos casos essa é usada em substituição dos fertilizantes químicos. Em algumas propriedades a utilização de inseticidas é feita somente a partir de certo nível de infestação, pois há casos em que o controle biológico natural dispensa o uso de produtos químicos,

---

<sup>23</sup> Café em coco é a denominação do café que já completou a secagem, mas ainda não passou pelo beneficiamento para retirar a casca.

<sup>24</sup> Talhão – (1) área bem delimitada de terra. (2) divisão de uma cultura, mata ou povoamento (ORMOND, 2006, p. 276).

[...] nos primeiros níveis de infestação não há nenhum combate, a não ser que eles avancem, aí é obrigado a entrar com os produtos químicos. Muitas vezes a própria defesa natural consegue manter um nível satisfatório, que não prejudique a produção, sem necessidade de fazer grandes aplicações de produtos químicos (Produtor A).

A análise permite adubar com as substâncias e quantidades necessárias ao talhão, evitando exageros que aumentam os custos. “Adubação é um ponto fundamental, pois no último ano os adubos dobraram de preço” (Produtor A), complementa outro produtor que “uma tonelada de adubo era R\$ 400, R\$ 500 hoje é R\$ 1.000” (Produtor E).

Um dos agricultores está retomando a cultura do café utiliza o biofertilizante, disperso na lavoura pelos canhões de irrigação que, além de reduzir os custos com adubos químicos, tende a reduzir custos com outros produtos, já constatada a redução da necessidade de fungicidas.

Os adubos e a mão-de-obra foram citados pelos produtores como os maiores responsáveis pelo aumento dos custos de produção. Algumas comparações relatadas pelos produtores elucidam a situação: “em 2002 comprava uma tonelada de adubo em torno de R\$ 300, 280 hoje uma tonelada de uréia está em torno de R\$ 1.600,00, nós já vendemos café a R\$ 300,00, hoje estamos a R\$ 230,00” (Produtor C), na mesma linha, outro produtor apresenta que “há 4 anos atrás eu já vendi café a R\$ 260,00, o adubo eu pagava R\$ 650,00, eu já vendi esse ano a R\$ 210,00, e está R\$ 1.700,00 o adubo, olha pra você ver que desproporção!” (Produtor B). Como consequência da elevação de preços dos adubos, a situação ficou complicada para alguns produtores, um deles, apesar do constrangimento, relatou: “eu não vou adubar o meu café esse ano porquê se não eu vou pagar mais pra produzir, ele vai dar o que ele der” (Produtor B).

Quanto aos custos, as reclamações são constantes.

Há um descompasso entre os vários custos que compõe o produto e o preço final do produto. Mão-de-obra, maquinários, insumos, todos esses preços que compõe o custo de uma produção têm aumentado muito mais do que o valor da produção, por isso que trazem um diferencial negativo para quem produz. Hoje nós produzimos, sem dúvida nenhuma, nós vendemos e comercializamos por menos dinheiro que nos custa um saco de café (Produtor A).

Além dos aumentos do preço dos adubos, todos os produtores destacaram a mão-de-obra como a principal dificuldade, devido aos custos e à escassez, o que tem induzido à

mecanização da colheita como forma de minimizar a dependência de mão-de-obra e reduzir os custos de colheita. “O maior custo é a mão-de-obra, o que mais mudou e está mais difícil de conseguir. Então a tendência nossa é mecanizar” (Produtor G).

A cultura do café gera emprego o ano inteiro e na época da colheita aumenta o número de pessoas necessárias.

O café é muito dependente de mão-de-obra, então eu acho isso um complicador, o café se ele for migrar para pequenas propriedades familiares, eu acho que é uma possibilidade, ir para pequenas propriedades e familiares que tocam, têm a mão-de-obra, agora o proprietário médio e grande, o grande já vai mecanizar tudo, o que puder mecanizar, vai mecanizar, agora o médio este fica numa situação muito complicada, porque ele não pode mecanizar e fica dependendo de mão-de-obra, que está difícil, está muito complicada. A mão-de-obra, a tendência é ficar cada vez mais difícil, quem quer ir para a lavoura carpir, colher café? Ninguém (Produtor I).

Como a mecanização da colheita demanda menor número de pessoas, alguns produtores estão contornando o problema da escassez e do alto custo da mão-de-obra. “Até hoje estamos conseguindo achar a mão-de-obra que precisamos para a colheita porque com a mecanização de uma parte, faz pequena parte manual, se não fosse a mecanização, correria o risco de não conseguir pessoal suficiente para o trabalho” (Produtor D). Em algumas propriedades já foi difícil contratar o total de funcionários. “Está muito difícil conseguir os funcionários, falta mão-de-obra. Esse ano nós não conseguimos mais de cem, os nossos cinquenta com os de fora” (Produtor G), mas teve caso em que a falta de mão-de-obra dificultou a colheita.

Há 6 meses estou colhendo café, eu precisaria trabalhar com 100 pessoas nessa colheita e o máximo que eu consegui foi 60, 70. Então não existe mão-de-obra, o custo de produção ficou caríssimo, aí você estende muito essa colheita, você perde na qualidade porque esse café que estou colhendo agora já é um café de péssima qualidade, café que já caiu no chão, aí você não tem como fazer uma colheita bem feita, com pano para poder selecionar esse café, aí você derriça ele no chão e levanta com aquele que já estava lá (Produtor B).

Por não conseguir a mão-de-obra necessária, a colheita estendeu-se mais do que devia, e como os grãos começam a passar do ponto de maturação, e muitos a cair dos pés, a qualidade do café foi comprometida,

nós temos, assim, muito zelo com a qualidade, que não está compensando mais hoje, tanto é que nessa safra, até o início da safra eu fiz uma colheita no

pano e de um ponto em diante comecei a jogar tudo no chão porquê senão ia perder café, nós estamos perdendo em qualidade, em qualidade e preço, mas era a única alternativa que a gente tinha para fazer a colheita (Produtor B).

A mecanização parece um caminho sem volta, e não se restringe à colheita. O mesmo produtor que está retomando sua cultura de café tem na mecanização uma das transformações que, além da colheita, envolve a adubação, a arruação, o esqueleteamento, entre outros. Pretende-se utilizar o mínimo de mão-de-obra. “Está sempre aparecendo coisa nova para diminuir custo. Hoje comprei tratorzinho para mexer o café. Comprei secador novo. A gente está sempre mudando alguma coisa” (Produtor E).

A parceria agrícola, uma das alternativas para redução de custos da mão-de-obra indicada por Saes e Farina (1999) é adotada pelo Produtor I. Na parceria, os trabalhadores entram com toda a mão de obra para produção do café, recebendo 40% da receita de venda, enquanto o produtor fornece toda a estrutura, equipamentos, insumos, enfim, todos os demais custos são por conta do produtor, que fica com 60% da receita do café.

O sistema de plantio adensado está colaborando para a redução de mão-de-obra. Está diminuindo a necessidade da capina, pois o espaçamento entre as plantas reduz a ocorrência de plantas daninhas. Há casos em que é utilizada a capina química, onde doses menores de herbicidas são utilizadas para eliminar o mato. Em uma das propriedades essa capina é realizada por carneiros, que comem as ervas e, apesar de comerem também alguns brotos de café, são poucos e não afetam a produção, além de que reduzem o custo de contratação de mão-de-obra ou de utilização de herbicida.

Os produtores têm se empenhado em reduzir os custos de produção, na impossibilidade de alterar o preço de venda. Um dos produtores observa que “o preço de venda está mais ou menos estável, o fator que está prejudicando nos últimos anos é a evolução dos custos” (Produtor A), ou seja, os custos de produção estão aumentando desproporcionalmente ao preço de venda. “O custo está muito alto e o produtor não está agüentando” (Produtor D).

Todos os produtores indicaram ter aumentado seus custos de produção, porém muitos não têm certeza de qual é seu custo de produção de café, por calcularem o resultado de todas as culturas da propriedade juntas, ou por computarem somente os custos que incidem diretamente sobre o café o que, em muitos casos, não inclui depreciação, custo da terra, entre

outros, “nós calculamos o que incide diretamente no café, não incluímos o custo da terra, do nosso serviço” (Produtor G). Há argumentos de que “se você colocar a depreciação, hoje o café está bem difícil, se você for colocar o capital da terra, você está no vermelho” (Produtor F). Apesar de ter consciência de que é errado deixar de fora esses itens, um outro cafeicultor que tem a família diretamente ligada na produção do café complementa “se colocar depreciação de máquinas, a terra, mão-de-obra própria, nós não cobrimos o custo do café hoje” (Produtor M). E um produtor relata os itens que considera na formação de seu custo de produção.

A mão-de-obra é básica, eu levo em conta os insumos, adubos, defensivos, isso é fácil de controlar, porque você compra, paga, depois eu tenho as despesas de transportes, por exemplo, o café é colhido na lavoura, para o lavador é trazido pelo trator, então tem o óleo diesel, e alguma mão-de-obra adicional, benefício que consome energia elétrica e tem que ser computada. Esses são os custos principais, eu sei que tem outros custos, mas eu acabo não computando [...] se você for colocar depreciação no custo agrícola, não tem agricultura que pague (Produtor I).

Apesar da inexatidão do custo de produção, o aumento destes é evidente face à estabilidade dos preços de vendas e aumentos de custos de mão-de-obra, adubos, combustível, entre outros. Tomando como referência as estimativas de custos de produção<sup>25</sup> de novembro de 2008, divulgadas pela SEAB e apresentadas no Anexo B, com custo total de produção para o café adensado de R\$ 283,54 e de R\$ 378,83 para o café tradicional, e comparando com o preço de venda do café de aproximadamente R\$ 230,00, surgem diversos questionamentos quanto à rentabilidade da cafeicultura e aos seus custos efetivos que, nos referidos cálculos incluem itens como PROAGRO/SEGURO, depreciação de máquinas e implementos, depreciação de benfeitorias e instalações, remuneração da terra, etc.

Apesar de todas as dificuldades da cafeicultura, poucos produtores admitiram ter prejuízo com a atividade, dentre estes, dois cogitam abandonar a produção de café e até mesmo vender a propriedade, um deles afirmou que esse ano deve abandonar, não vai nem erradicar, uns 100 mil pés, pois “o café está sendo antieconômico [...] eu vou ficar realmente com a parte de lavoura nova e conforme ela for envelhecendo eu vou abandonando. A idéia minha é dentro de num prazo de 10 anos é abandonar a atividade de café” (Produtor B).

---

<sup>25</sup> São apresentadas as estimativas de custo de produção somente para o sistema de plantio adensado e para o tradicional, e como há plantios intermediários, os semi-adensados, entendemos que seus custos estejam em algum ponto entre os dois sistemas.

Há produtor que tem mantido a atividade com recursos próprios, mas que já se desfez de patrimônio por causa da produção (Produtor I). Alguns produtores têm nas outras culturas a fonte de recursos para o café, um deles adverte “aquele que vive só do café, normalmente ele vai quebrar, outras culturas acabam financiando o café” (Produtor E), e outro cafeicultor acrescenta que “todo ano nós temos reservas para emergências e para futuros cultivos. Esses recursos são da colheita do café e das outras culturas, não separo muito, nosso cálculo é por hectare, então no final do dia...” (Produtor D).

Entretanto há cafeicultores planejando aumentar sua área de produção, pela disponibilidade de terra “nós temos área para expandir, comparando com as outras culturas, o café ainda é competitivo, então não tem porque não aumentar” (Produtor G), e outros pela compra de mais propriedades. Um cafeicultor alega que em sua propriedade “as outras culturas não estão financiando o café, pois esse é que dá o maior retorno” (Produtor F) e apresenta algumas justificativas para aumentar sua produção:

primeiro, para produzir em escala. Se você não tiver escala você não é grande, não é pequeno, você não tem mecanismos de comercializar melhor esse café e justifica cada vez mais o uso de equipamentos e tecnologia, compensa você ter uma estrutura melhor, otimiza a tua propriedade. Segundo, hoje o mercado está desestimulador, eu acho que você tem que entrar num negócio não quando ele está em super alta, virando moda, você tem que entrar quando ele está em baixa, por que daqui a dois três anos, quando este café estiver em produção, são poucos que terão o produto para vender, porque a maioria arrancou (Produtor F).

Enquanto continuam na cafeicultura, os produtores envidam esforços para melhorar o resultado da atividade. Diante da impossibilidade de alterar o preço de mercado do café, uma *commodity*, os produtores buscam melhoraria da qualidade do produto, para não ter depreciação e conseguir os valores mais altos praticados na época da negociação.

A qualidade surge como uma necessidade no momento presente e oportunidade de melhoria em longo prazo, “mas para frente as expectativas são muito boas em cima mesmo da baixa do estoque, quem tiver café e estiver trabalhando com o café com qualidade vai ter um bom retorno, calculando mais ou menos três anos para frente, porque aí vai pegar a safra boa” (Produtor C).

A comercialização é realizada geralmente após o beneficiamento, mas pode ocorrer antes, e é afetada pela qualidade dos grãos. O valor do café está atrelado à sua classificação quanto à qualidade da bebida e aos defeitos.



Uma das classificações é em função da bebida mas também: tipo, aspecto, secagem, tamanho dos grãos, principalmente se for para exportação o tamanho dos grãos, por causa da aparência dele o pessoal olha assim vê que é graúdo, bonito. O tamanho não é primordial, o primordial é bebida, mas, digamos assim, conta ponto no valor do seu café. Se eu chego lá com um café miúdo, ele pode beber, se ele beber igual o outro, o outro é um café graúdo, o pessoal tem preferência por aquele café mais graúdo (Produtor B).

A qualidade da bebida tem como base os critérios da classificação oficial do café mas, como café *commodity*, a bebida está limitada no máximo à bebida dura. Quanto aos defeitos, costuma-se seguir outro critério que não o da classificação oficial, em geral o desconto é feito por um percentual de catação identificado na amostra, ou seja, quantidade de grãos retirados para que o café fique no padrão de exportação em relação ao total de grãos da amostra, independente do tipo de defeito. Os valores nessa comercialização são em reais por saca de 60 kg.

Quando o café é vendido em coco, da amostra do lote é retirada a renda, isto é, verificado quanto de café beneficiado, no padrão de exportação, é obtido de um saco de café em coco. Os valores nessa comercialização são em reais por kg.

O produtor não tem poder de negociação, “a gente tenta melhorar a qualidade para conseguir algo mais no preço final, mas lá na frente a gente está na mão do comprador”. (Produtor G), que nem sempre oferece o valor esperado pelo café, “se você consegue um preço maior, tudo bem, mas todo mundo está buscando a qualidade, então o comprador está colocando essa qualidade como pré-requisito. A tática é derrubar o preço, o melhor dita a redução do preço dos piores” (Produtor G). E mesmo quando consegue maior valor na venda, isso não significa maior lucratividade, pois “a diferença entre o café de média qualidade e de baixa qualidade, ela não satisfaz o custo de fazer um café de alta qualidade. O custo adicional para ter um café de alta qualidade não é compensado” (Produtor A).

Uma alternativa é aguardar o melhor momento para comercialização, mas argumenta um produtor, “podemos até não vender no momento em que o preço ofertado seja baixo, mas uma hora as contas apertam e tem que vender ao preço que está” (Produtor G). O ‘Produtor O’ afirma que o fracionamento das vendas possibilita um valor médio maior, pois se conseguir vender tudo de uma vez no pico, ótimo, mas é difícil acertar sempre, e corre o risco de ter que vender quando o preço estiver baixo. O ‘Produtor G’ acrescenta que além da necessidade de pagar as contas, há a questão da aparência dos grãos e que “também tem a

questão da alteração da cor do café se ficar armazenado, ele vai branqueando, e apesar de manter a mesma bebida, a aparência deprecia o produto”. Porém, há indicações de que o problema de alteração da cor pode ser contornado com cuidados no armazenamento, principalmente mantendo o café em coco, para beneficiamento próximo da época da venda.

Diversos cafeicultores vendem sua produção para exportadores, por intermédio de corretores, e não conhecem o destino final de seu café, mas acreditam que os melhores grãos são exportados, “o café quando dá bebida boa é vendido para o exportador senão, fica para o consumo interno” (Produtor E) e que os grãos inferiores ficam para consumo interno “depende também da qualidade do café, quando é um café com uma qualidade inferior aí esse café é para o mercado interno [...] e quando é um café de qualidade, então você vende para o exportador, tem mais interesse, então você consegue um valor maior por esse café” (Produtor B).

Torna-se oportuno registrar que a legislação que impedia a exportação de café abaixo do Tipo 6 para o Grupo I e abaixo do Tipo 7 para o Grupo II<sup>26</sup> foi substituída pela Portaria nº 358 de novembro de 1994, que “permitiu o acesso dos importadores a todos os tipos de café verde disponíveis para o processamento no mercado interno” (SAES; FARINA, 1999, p. 64).

Os exportadores negociam com vários produtores e re-beneficiam o café recebido para chegar ao padrão exigido pelo importador. “Mesmo que ele esteja próximo do que vai ser exportado eles fazem um processo de re-beneficiamento, eles passam novamente nas máquinas e fazem uma nova seleção conforme as exigências dos seus compradores” (Produtor A). A prática de venda do café “bica corrida”, registrada por Saes e Farina (1999) cede espaço para a comercialização de grãos de determinadas faixas de peneiras, que não se configura em re-benefício para os produtores, pois apenas separam grãos maiores dos menores. Em alguns casos os grãos maiores são destinados à venda para cafeterias (Produtor F). Mas há cafeicultor que não percebe vantagem na separação, “não tem preço diferente por peneira, então o café fica peneira corrida” (Produtor D), ou seja, bica corrida.

Como parte do café não tem qualidade para exportação esses são absorvidos pelo mercado interno, pelo segmento processador, comercializados pelos próprios exportadores. “As firmas exportadoras trabalham também no mercado interno, por que o Brasil é um grande

---

<sup>26</sup> Ver a classificação oficial do café no Anexo A.

consumidor de café, então eles não ficam focados somente no mercado externo, então vendem para as torrefadoras, para companhias de café solúvel” (Produtor A).

A negociação com os exportadores é intermediada por corretores, que levam amostras do café para mais do que um comprador, visando preço melhor. “Difícilmente eu, produtor, levo a minha amostra lá para o exportador, existe a figura do corretor neste mercado, ele é o intermediário na negociação” (Produtor O), complementa outro produtor que “é praticamente impossível, muito difícil negociar sem a figura do corretor” (Produtor A).

As vendas são realizadas também para torrefadoras do estado, cafeeiras e cooperativas, diferentemente do resultado da pesquisa de Zylbersztajn, Farina e Santos (1993) que apontou dificilmente haver relação do produtor com o segmento industrial, e que este não tem informações da procedência do café. Três produtores informaram eventual fornecimento de café para a indústria de solúvel, um cafeicultor acredita que a última negociação foi há aproximadamente três anos.

A par de afirmações das restrições da comercialização de produtos agrícolas em geral, que não têm apoio do governo, e específicos do café, de que “a comercialização é um fato em aberto, busca-se sempre alguma mudança, mas essa não é fácil” (Produtor A), há o reconhecimento da evolução da comercialização, com algumas alternativas.

Hoje você tem sistema de comercialização através de mercado futuro, através de cédula de produto rural (CPR), fixação de preço para entrega e recebimento futuro, venda de cédula com recebimento antecipado, então você tem uma gama de situações de mercado hoje que vem a facilitar e a nortear a nossa comercialização (Produtor O).

Esse sistema tem sido explorado por dois produtores entrevistados, um dos quais considera conveniente a negociação por meio da Bolsa de Mercadorias e Futuros (BM&F), “eu acho que pra cobrir seus custos, dependendo da época você tem que ir lá e travar o preço”, entre outras possibilidades, “você ainda pode conseguir através de programação de vendas, fazer contratos futuros, fazer proteção de preço, você consegue ganhar dinheiro” (Produtor F).

Porém nem todos os cafeicultores estão em condições de se valer dessa evolução. Há produtores que ainda comercializam o café em coco, com a venda restrita a cerealistas e cooperativas que fazem o beneficiamento, cuja expectativa de melhoria reside no aumento da receita proveniente da venda do café beneficiado (Produtor M e Produtor N).

A mecanização, além de reduzir a necessidade de mão-de-obra e agilizar etapas da produção de café, possibilita melhorar a qualidade do produto. “A mecanização foi para melhorar a qualidade, um café bebida dura hoje a gente consegue bebida mole. Você consegue separar as maturações, o cereja, que dá melhor qualidade de bebida (Produtor C).

A tecnologia de plantio, de produção e de tratamentos, aliada à mecanização podem melhorar o resultado da cafeicultura, mesmo em momentos de preços baixos do café. “Com alta tecnologia você sobrevive e ganha até um pouco de dinheiro com baixo preço, alto preço, você estoura a boca do balão” (Produtor F).

Um dos produtores iniciou a cafeicultura em 2000, visando a produção de cafés especiais, o que definiu a escolha das variedades entre as resistentes à ferrugem e de grãos maiores, e está buscando nas tecnologias caminhos para otimizar sua produção de cafés de qualidade superior. O cafeicultor têm a expectativa de que os resultados da atividade melhorarão com a união dos produtores para produção de cafés especiais.

Concomitante à melhoria da qualidade, o aumento da produtividade é perseguido pelos produtores, cientes de que “quanto maior a produtividade menor o seu custo” (Produtor F), e que

se tiver uma produtividade boa por área, aí você consegue diminuir custos, mesmo que o preço não seja bom, então eu acho que um esforço muito grande tem ser feito em cima da produtividade, mas isso requer investimento, você tem que ter recursos, estar capitalizado para poder bancar, vamos dizer assim, e o café produz se estiver bem alimentado [...] então se você tiver produtividade alta com preço razoável, você tem um retorno bom (Produtor I).

O Quadro 12 apresenta a síntese dos principais dados do segmento produtor

Quadro 12 - Síntese dos principais dados do segmento produtor

Produtor	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
Característica															
Principais culturas	Café e gado	Café e gado	Café e gado	Café, soja, milho, trigo e cana	Café, milho, soja, trigo, pecuária	Café, soja, milho, trigo e pecuária	Café, milho, soja e pecuária	Café, eucalipto e gado	Café, lúcia, acadânia, eucalipto e pecuária	Café, piscicultura, e pecuária	Café, abacate e suinocultura	Café, avicultura	Café, feijão, milho e gado	Café, milho, feijão e gado	Café
Tempo de produção do café	40 anos	42 anos na família	Mais de 100 anos na família. Produz há 58 anos	60 anos na família	27 anos	Plantio em 2000 e 1ª produção em 2003	40 anos na família	Na família desde a década de 40	100 anos na família	60 anos na família	Mais de 40 anos	13 anos	70 anos na família – produz há 10 anos	70 anos na família – produz há 10 anos	10 anos
Área de produção do café	120 ha	174 ha	150 ha	145,2 ha	363 ha	10,28 ha	170 ha	160 ha	5 ha	26,6 ha	45 ha	60 ha	9,6 ha	5,4 ha	55 ha
Plantio	Meio termo entre convencional e adensado	adensado	Semi-adensado	adensado	Convencional e adensado em linha	adensado	Quase todo adensado	Convencional	Adensado	Convencional e semi-adensado	Convencional	Convencional	Semi-adensado	Semi-adensado	Adensado
Colheita	Máquina motorizada dirigida e manual	Máquinas costais	Máquinas costais	Máquina automotriz e manual	Máquina motorizada dirigida e manual	Máquinas costais	Máquina motorizada dirigida e manual	Máquinas costais	Manual	Máquinas costais	Máquina automotriz	Manual	Máquinas costais e manual	Máquinas costais e manual	Máquinas costais
Derriça	No pano	No pano	No chão, em geral	No pano	Direto na máquina	No pano	Direto na máquina	No chão. O gourmet no pano	No pano	No pano	Direto na máquina	No pano	No pano	No pano	No pano
Separação	3 grupos: bóia, verde; e cereja	3 grupos: bóia, verde; e cereja	3 grupos: bóia, verde; e cereja	3 grupos: bóia, verde; e cereja	2 grupos: Bóia / cereja e verde	3 grupos: bóia, verde; e cereja	3 grupos: bóia, verde; e cereja	2 grupos: Bóia / cereja e verde	2 grupos: Bóia / cereja e verde	Não há separação	2 grupos: Bóia / cereja e verde	3 grupos: bóia, verde; e cereja	Não há separação nem lavagem	Não há separação nem lavagem	2 grupos: Bóia / cereja e verde

continua...

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados primários

Quadro 12 - Síntese dos principais dados do segmento produtor (continuação)

... continuação

Produtor	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
Característica															
Processamento	Via seca e úmida	Via seca e úmida	Via seca	Via seca e úmida	Via seca	Via seca e úmida	Via seca e úmida	Via seca	Via seca	Via seca	Via seca	Via seca e úmida	Via seca	Via seca	Via seca
Secagem	Terreiro/secador à lenha	Terreiro/secador	Terreiro/secador	Terreiro/secador à lenha	Terreiro/secador	Terreiro suspenso/terreiro convencional	Terreiro/secador	Terreiro/secador	Terreiro	Terreiro suspenso	Terreiro	Terreiro/secador	Terreiro/secador	Terreiro/secador	Terreiro/secador
Adubação	Prod. químico	Prod. Químico	Prod. químico	Prod. químico	Prod. químico	Prod. químico	Prod. químico	Prod. químico	Prod. químico	Prod. químico	Bio fertilizante e pouca química	Prod. químico	Prod. químico	Prod. químico	Prod. químico
Controle de pragas/doenças	Prod. químico	Prod. Químico	Prod. químico	Prod. químico	Prod. químico	Prod. químico	Prod. químico	Prod. químico	Prod. químico	Prod. químico	Prod. químico	Prod. químico	Prod. químico	Prod. químico	Prod. químico
Clientes frequentes	Tonefiação própria, outras tonefadoras e corretores	Tonefiação e corretores	Tonefiação própria e corretores	Corretores, torrefadores	Exportadores - via corretores	Tonefadoras, corretores e cafeterias	Corretores e	Torrefadores, maquinistas e exportadores (via corretores)	Cafeeira em cidade próxima	Tonefadora própria	Cafeeira em cidade próxima	Cafeeira, cooperativa e corretores	Cerealista e cooperativa	Cerealista e cooperativa	Exportadores (via corretores) e tonefadoras
Industrialização do café	Produção de café torrado e moído		Produção de café torrado e moído					Produção de café gourmet em grão e torrado e moído		Produção de café torrado e moído					

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados primários

Apesar de todas as dificuldades, o cafeicultor observa evolução na mecanização, nas tecnologias relativas às variedades de plantas, aos sistemas de plantio, processamento e colheita, indicadas como principais mudanças tecnológicas por Saes e Farina (1999), às quais acrescenta-se a evolução na comercialização. “O adensamento e a mecanização visam ao aumento da produtividade e eficiência da produção e redução dos custos de mão-de-obra, respectivamente” (SAES; FARINA, 1999, p.96).

Os problemas mais citados pelos produtores são o da escassez de mão-de-obra, os aumentos dos custos desta e dos custos de adubos. A mão-de-obra corresponde a aproximadamente 40% dos custos de produção. O custos dos adubos - fertilizantes – corresponde ao percentual de 15% dos custos de produção no sistema de plantio convencional e 19% no plantio adensado, segundo dados da SEAB (Anexo B).

Os cafeicultores alegam que nos últimos anos aumentaram os custos de produção, enquanto os preços de venda mantiveram-se estáveis. Porém, explorando essa situação, com base nas médias anuais (Gráfico 6) calculadas a partir das cotações diárias de café do período de 02/01/1997 a 29/12/2005, são observadas oscilações, e não estabilidade.

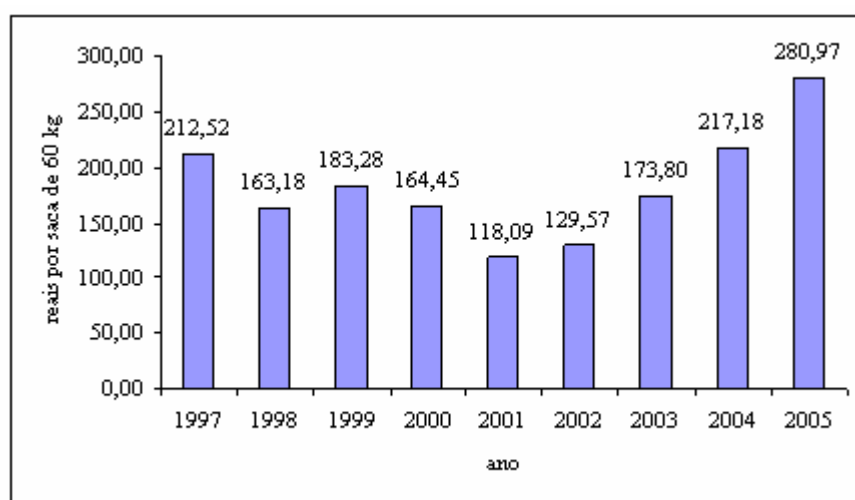


Gráfico 6 – Cotação média anual de café arábica no mercado físico no Brasil – 1997 a 2005

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados do CIC, 2009

Além das variações ao longo dos anos, a elevação da média no ano de 2005 levou a uma investigação dos preços no decorrer desse, sendo constatada variação das médias mensais (Gráfico 7) com a maior média em abril, de R\$ 349,00, e a menor em setembro, de R\$ 230,41,

ou seja, uma redução de quase 34% do mês de abril para o mês de setembro. Nesse ano a maior cotação diária foi de R\$ 357,48, em 31/03 e a menor de R\$ 210,92, em 19/09, correspondendo a uma queda de 41% do preço nestes meses. Durante os meses de março e de setembro as cotações diárias também tiveram variações, mais acentuadas em março (Gráfico 8), que registrou cotação de R\$ 313,20 no dia 01 e de R\$ 357,48 no dia 31, um aumento de 14% do início ao final do mês.

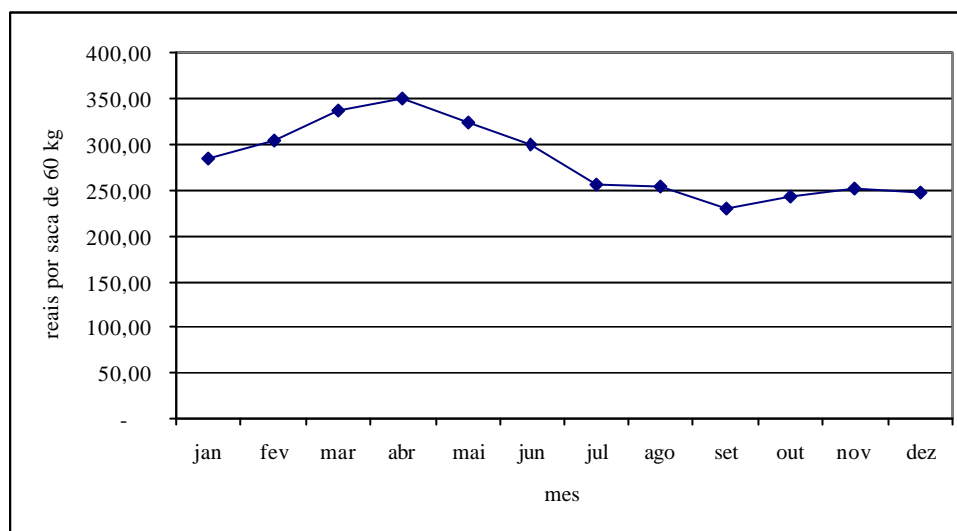


Gráfico 7 – Cotação média mensal de café arábica no mercado físico no Brasil em 2005

Fonte: Elaborado a partir dos dados do CIC, 2009

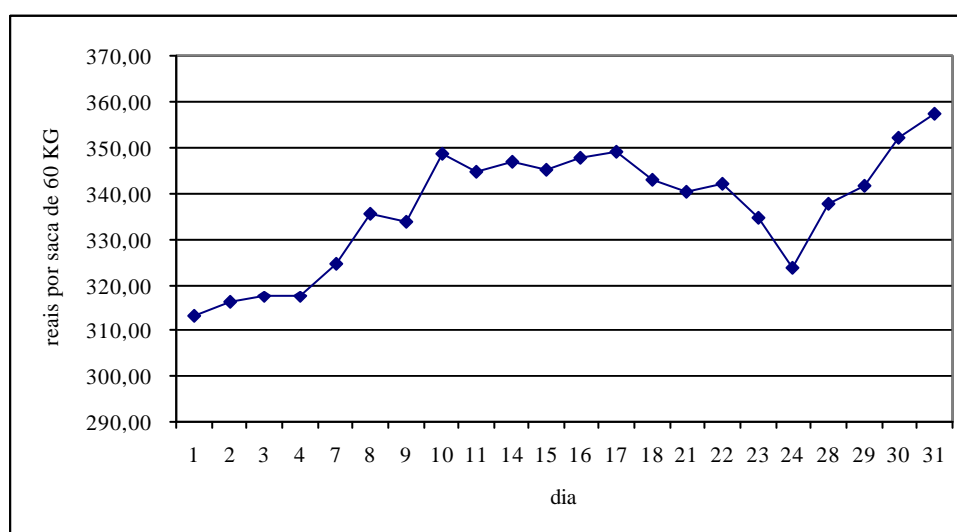


Gráfico 8 – Cotação diária de café arábica no mercado físico no Brasil em março de 2005

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados do CIC, 2009



Em setembro as alterações, apesar de menos pronunciadas (Gráfico 9) apresentam uma redução de 19% do dia 01/09 para o dia 19/09, onde foram registradas as cotações de R\$ 260,43 e de R\$ 210,92, respectivamente, correspondendo à maior e à menor cotação do mês.

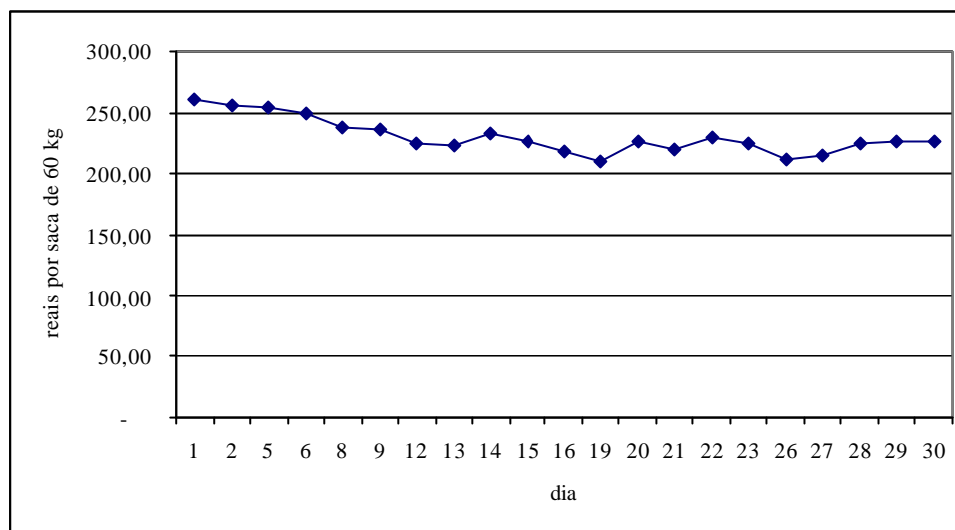


Gráfico 9 – Cotação diária de café arábica no mercado físico no Brasil em setembro de 2005

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados do CIC, 2009

As diferentes percepções dos cafeicultores quanto ao resultado das atividades podem estar relacionadas às oscilações e aos preços praticados no mercado no momento da comercialização, uma vez que existem diferenças diárias que podem aumentar a receita do produtor se a venda for realizada nos picos, ou reduzir, se a venda for realizada nos momentos de baixa de preços. Um dos produtores acompanha diariamente as cotações da bolsa de valores e percebe o momento oportuno para vender seu café, o que tem permitido aumentar seu valor médio de venda e incentivado à compra de novas propriedades para cultura do café. Outro produtor aproveita determinados momentos para realizar operações de venda futura, garantindo preços e participa de leilões para entrega futura. Também há produtor que além de garantir preços por meio de mercado futuro e Cédula de Produto Rural, distribui suas vendas ao longo do ano, conseguindo uma melhora no valor médio de comercialização.

Em breve análise dos custos de mão-de-obra a Tabela 10 apresenta a evolução do salário mínimo no Brasil nos últimos anos, que passou de R\$ 100,00 em 1995 para R\$ 415,00 em 2008.

Tabela 10 – Evolução do salário mínimo no Brasil

Vigência	Valor (R\$)	Vigência	Valor (R\$)
Maiο 1995	100,00	Abril 2002	200,00
Maiο 1996	112,00	Abril 2003	240,00
Maiο 1997	120,00	Maiο 2004	260,00
Maiο 1998	130,00	Maiο 2005	300,00
Maiο 1999	136,00	Abril 2006	350,00
Abril 2000	151,00	Abril 2007	380,00
Abril 2001	180,00	Março 2008	415,00

Fonte: MTE

Nos últimos dez anos houve aumento de 205%, em maio de 1999 o valor era de R\$ 136,00 e em março de 2008, de R\$ 415,00. Comparando com o período utilizado nas médias das cotações anuais, de 1997 a 2005 apresentado no Gráfico 6, houve um aumento de 150% no salário mínimo.

Na Tabela 11, estão relacionadas diversas atividades e quantidade de mão-de-obra necessária em cada uma, totalizando 114 dias de trabalho de um homem, por ano, para um hectare de café, no sistema de plantio convencional, que pode alterar de acordo com o sistema de plantio.

Tabela 11 – Necessidade de mão-de-obra para um hectare de café (1.666 covas)

Atividades operacionais	Quantidade de mão-de-obra (dh/ano)*
conservação de solo	04
distribuição de calcário	01
capinas manuais	32
adubação química	06
adubação orgânica	06
adubação foliar/tratos fitossanitários	04
desbrota	05
arruação	08
colheita	35
esparramação	08
secagem	05
<b>Total</b>	<b>114</b>

(dh/ano)\* significa a quantidade de dias de trabalho de um homem por ano

Fonte: Ponciano, 1995<sup>27</sup>, *apud* Hemerly, 2000

<sup>27</sup> PONCIANO, N. J. **Segmento exportador da cadeia agroindustrial do café brasileiro**. Viçosa, 1995. 128 p. Dissertação (Mestrado em Economia Rural) - Universidade Federal de Viçosa.

Ressalta-se que, de acordo com o cronograma de atividades da produção de café apresentado do Quadro 8, as atividades estão distribuídas ao longo do ano, devido às diferentes necessidades da lavoura em períodos diversos, assim, a cultura do café gera empregos fixos durante o ano todo e temporários na época da colheita.

Outro custo destacado pelos produtores foi o dos adubos, principalmente no ano de 2008. A cafeicultura, assim como outras culturas, necessita principal, mas não exclusivamente, de nitrogênio, fósforo e potássio. O Brasil não é auto-suficiente na produção destes componentes, importando a maior parte. Em 2007 foram importados 75% do nitrogênio necessário, 51% do fósforo e 92% do potássio (Gráfico 10).

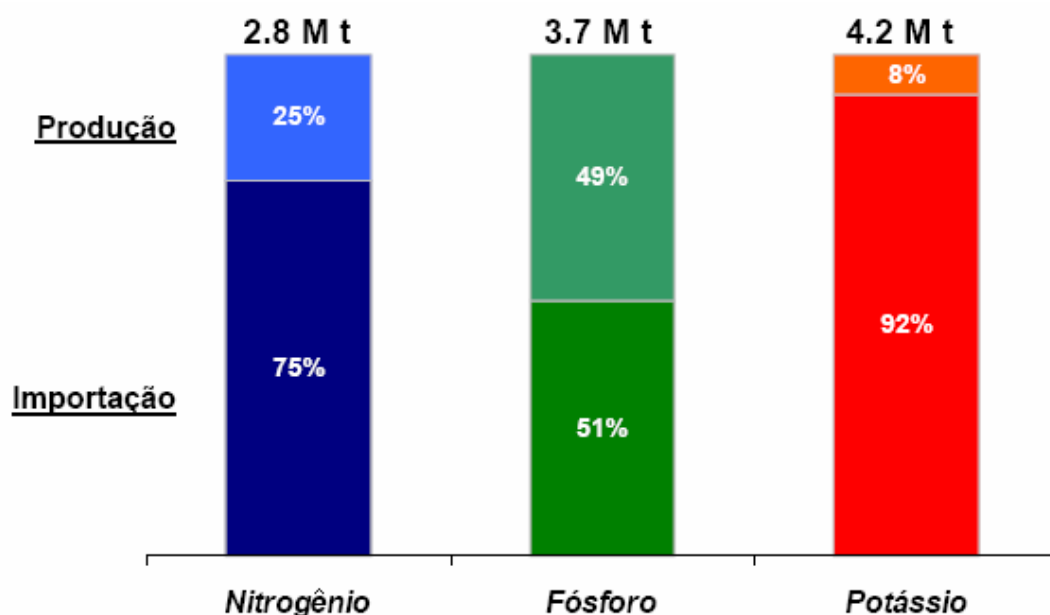


Gráfico 10 – Consumo, produção e importação brasileira de nutrientes

Fonte: Barbosa Neto, 2009

A necessidade dos produtos para a agricultura e a dependência de suas importações deixa o Brasil à mercê das alterações, que foram significativas nos últimos anos. A importação de adubos e fertilizantes está entre os maiores percentuais de participação das importações totais do Paraná, que em 2006 envolveu US\$ 417.372.643, correspondendo a 6,98% do total, e em 2007 o valor passou para US\$ 897.786.741, 9,96% do total importado no ano, segundo dados do IPARDES (2009).

Conforme demonstrado no Gráfico 11, os preços das matérias-primas para fabricação de fertilizantes nitrogenados tiveram aumentos de 39,7% e de 66,5% em 2008.

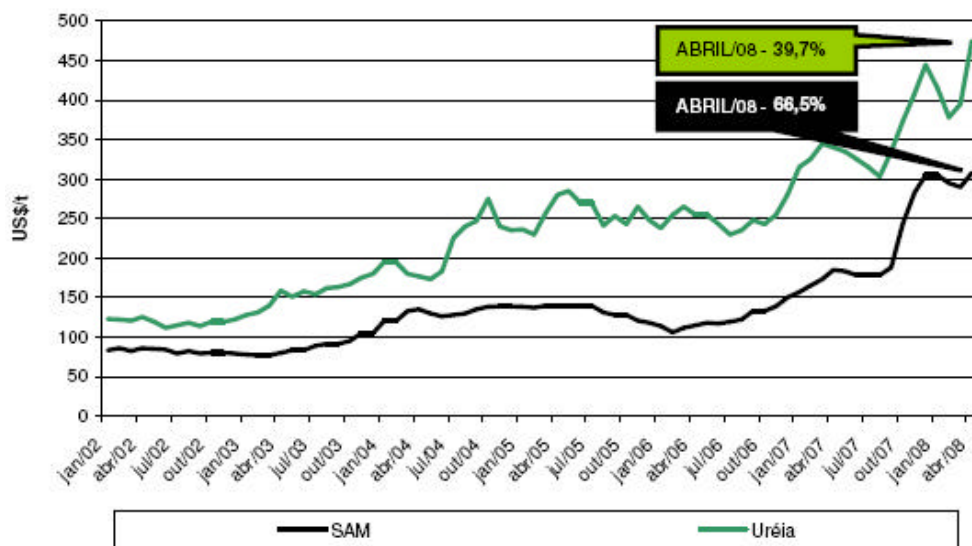


Gráfico 11 – Evolução dos preços das matérias-primas para fabricação de fertilizantes nitrogenados – janeiro de 2002 a abril de 2008

Fonte: OCEPAR, 2009, p. 4

Aumentos mais intensos ocorreram nos preços das matérias-primas para fabricação de fertilizantes fosfatados e potássicos, superiores a 150% (Gráfico 12).

Em 2008 possivelmente o produtor enfrentou um dilema: adubar a plantação aumentando seus custos de produção; não adubar e sujeitar-se à queda de produtividade, pois sem os fertilizantes as plantas têm menor desempenho.

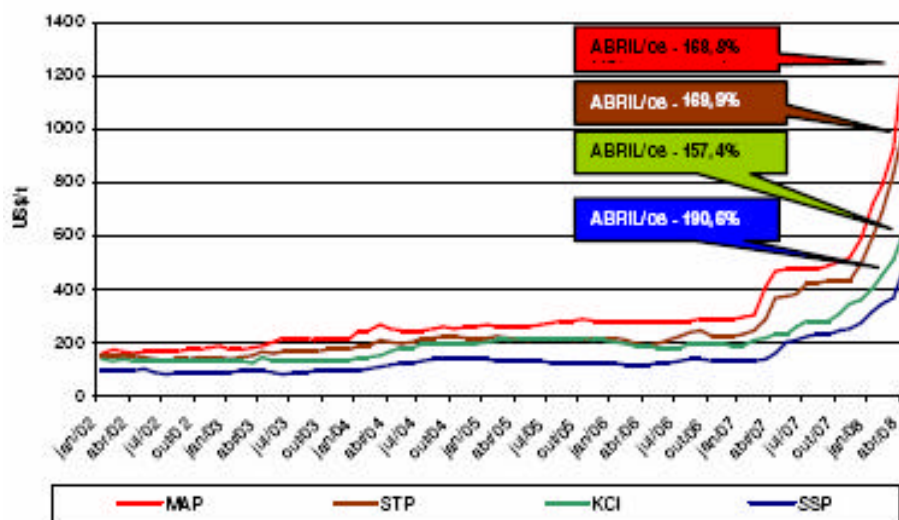


Gráfico 12 – Evolução dos preços das matérias-primas para fabricação de fertilizantes - fosfatados e potássicos – janeiro de 2002 a abril de 2008

Fonte: OCEPAR, 2009, p. 4

E o Paraná ainda sofre o estigma de produtor de café de baixa qualidade, recebendo valores menores do que outros estados produtores na comercialização do café arábica, conforme apresentado no Gráfico 13.

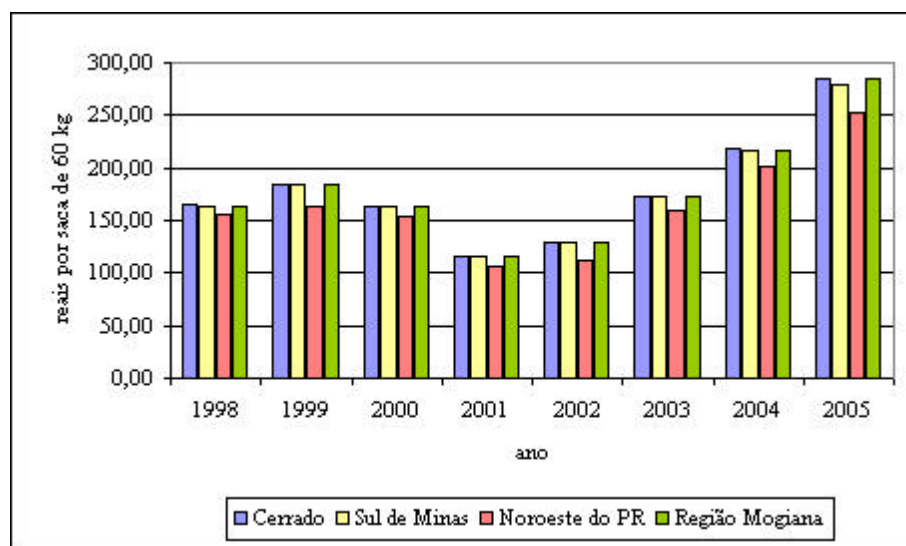


Gráfico 13 – Médias anuais de preços à vista de café arábica tipo 6, bebida dura para melhor – 1998 a 2005

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados do CIC, 2009

No ano de 2005 o preço médio do café arábica tipo 6, bebida dura para melhor foi de R\$ 185,04 no Cerrado, R\$ 279,65 no Sul de Minas e R\$ 284,30 na Região Mogiana, enquanto no Noroeste do Paraná o preço médio foi de R\$ R\$ 253,07, em torno de 10% abaixo dos demais.

Diante do histórico da cafeicultura, é de se questionar a manutenção da lavoura de café por alguns agricultores. Entre as possíveis respostas, surge a questão do custo para mudança de cultura, ou seja, barreira de saída elevada (PORTER, 1986), relacionada às forças competitivas da indústria. Há “elevado custo para arrancar o pé de café e plantar outra coisa, tem que arrancar, preparar a terra e para isso tem que comprar equipamento, comprar colheitadeiras [...] além da estrutura necessária para a cafeicultura, que não é útil às outras produções” (Produtor H), a estrutura física e os equipamentos são específicos para a cafeicultura, “a estrutura do café não tem proveito, tenho cinco alqueires, se for produzir soja, preciso de máquina, se eu vender o sítio não consigo comprar nem mesmo uma colheitadeira usada” (Produtor N).

Produtores com áreas de plantio menores relatam que na mesma área em que atualmente produzem café, outra cultura não daria o mesmo retorno. A Tabela 12 elucida essa situação.

TABELA 12 - Área colhida, produção e valor da produção agrícola em 2006

PRODUTOS	ÁREA COLHIDA (ha)	part.	PRODUÇÃO (ton)	part.	VALOR (R\$ 1.000,00)	part.
Soja	4.154.667	45,2%	9.362.901	14,7%	3.861.544	33,1%
Milho	2.413.754	26,2%	11.239.987	17,7%	2.389.913	20,5%
Trigo	767.566	8,3%	1.236.294	1,9%	522.644	4,5%
Feijão	590.050	6,4%	818.015	1,3%	739.174	6,3%
Cana de açúcar	432.815	4,7%	33.917.335	53,3%	1.217.009	10,4%
Aveia	227.194	2,5%	279.927	0,4%	93.886	0,8%
Mandioca	172.951	1,9%	3.840.363	6,0%	538.977	4,6%
Café em coco	100.319	1,1%	135.104	0,2%	451.013	3,9%
Outros	336.322	3,7%	2.800.180	4,4%	1.846.408	15,8%
<b>TOTAL</b>	<b>9.195.638</b>		<b>63.630.106</b>		<b>11.660.568</b>	

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados do IBGE

A cultura do café no Paraná é a 8ª maior em área de plantio e a 16ª em volume de produção, mas o valor proveniente da cafeicultura se aproxima do resultante da produção de trigo, que ocupa área quase oito vezes maior, é a 3ª maior em área de plantio.

Além de maiores espaços, as culturas de soja, milho e trigo, etc., necessitam de equipamentos de custo elevado, viável para produção em escala, desinteressante para pequenas propriedades.

A exploração de nicho de mercado para cafés de qualidade indicada como oportunidade por Saes e Farina (1999) se torna factível com o aumento da demanda por cafés especiais no mercado mundial apresentado por Lins (2001). O autor ressalta que no mercado interno existem fatores que inibem o crescimento do consumo de cafés especiais, entre os quais a imagem consolidada de que “café é tudo igual”, decorrente da regulamentação do mercado de café que vigorou até o início da década de noventa.

Mesmo que seja constatado haver mercado atual e potencial para cafés especiais, é preciso considerar que as diversas maturações dos grãos na mesma planta e a inviabilidade da colheita seletiva impedem que o produtor tenha todo o seu café no padrão especial, sendo necessário manter a atenção no café *commodity*.

Mesmo cafeicultor que tem produção de café especial, discorre sobre a dificuldade de ter grandes áreas com produção de grãos de qualidade superior, no caso específico, variedade cultivada em um talhão, que resulta em café *gourmet* que é processado e comercializado torrado e moído, e torrado em grão, com valores expressivamente acima do café tradicional, mas que “não resolve a questão financeira do café, só alivia” (Produtor H), ainda mais com o mercado de cafés de qualidade superior ainda incipiente.

Há produtor que iniciará a produção de cafés especiais consciente de que, apesar de inicialmente obter maior rentabilidade, o mercado incorporará esta como atributo básico, não premiando os que a possuem, mas excluindo os que estiverem abaixo do padrão. A experiência do cafeicultor vem da produção de café orgânico, em 8 há, que conferiu-lhe bom resultado no primeiro ano, mas foi decrescendo, e os custos de produção aumentando, até que em determinado ano o café orgânico foi vendido como café comum, e a produção foi interrompida.

Os produtores podem valer-se da tecnologia para reduzir seus custos e processar cafés de melhor qualidade, e mesmo os pequenos, que têm a família trabalhando junto com os funcionários nas lavouras, podem se beneficiar de tecnologia menos dispendiosa na produção e tratos culturais e para realizar colheitas mais rápida e cuidadosamente. A evolução das tecnologias resultou na diversidade de equipamentos para colheita, possibilitando sua

aquisição, reduzindo o problema de elevado dispêndio, identificado no estudo de Saes e Farina (1999).

Existe a possibilidade de os cafeicultores agruparem sua produção, por meio da associação, obtendo maior volume para exportar diretamente, o que pode ser prejudicado pela falta de visão da cadeia produtiva a partir da venda para o exportador, ou seja, falta conhecimento do elo seguinte dessa transação.

Ressalta-se que a maior parte do café produzido no Brasil é exportada verde, sem agregar valor. O café verde tem baixa barreira tarifária (SAES; NAKAZONE, 2002) que facilita sua exportação, diferentemente do café torrado e moído e do solúvel brasileiro, que têm tarifas discriminatórias (FARINA; ZYLBERSZTAJN, 1998; SAES; FARINA, 1999; SAES; NAKAZONE, 2002; SAES; NAKAZONE, 2009).

O Gráfico 14 permite visualizar as diferenças entre os volumes de exportações por tipo de café: solúvel, torrado - em grão ou moído - e verde.

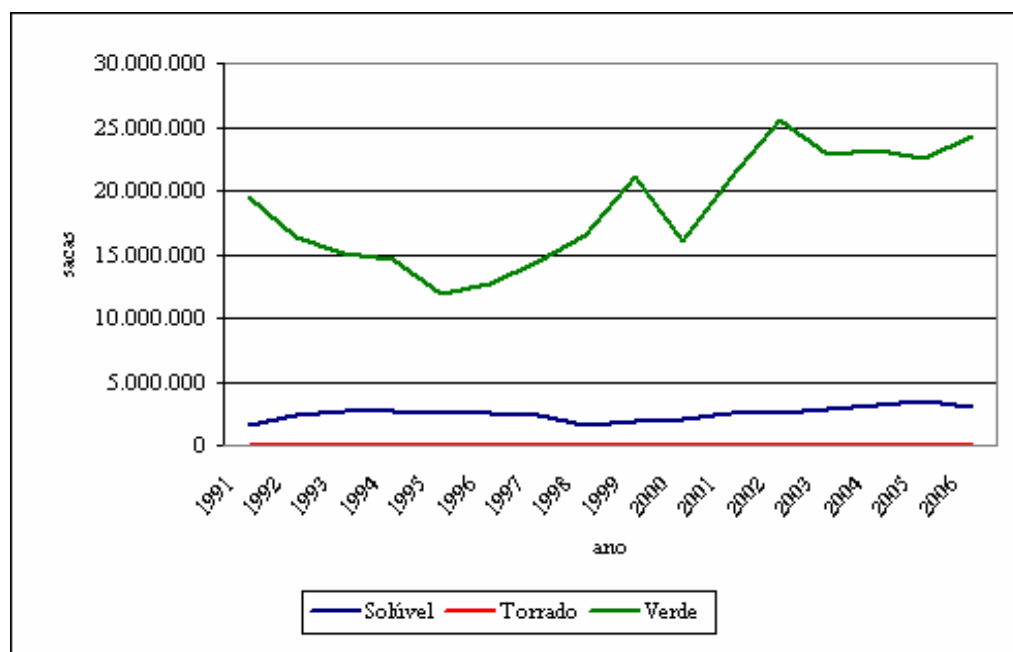


GRÁFICO 14 – Volume de exportação do Brasil de café solúvel, torrado e verde

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados do CIC, 2009



Em 2008 o Brasil exportou 1.566.921 sacas de café verde e o equivalente a 74.732 sacas de café solúvel e 6.659 sacas de café torrado e moído. O café verde correspondeu a 95,1% do total exportado (Gráfico 15), mantendo os mesmos percentuais de 2007, quando a exportação do café verde foi de 1.488.255 sacas, 71.481 sacas de solúvel e 5.505 de café torrado e moído.

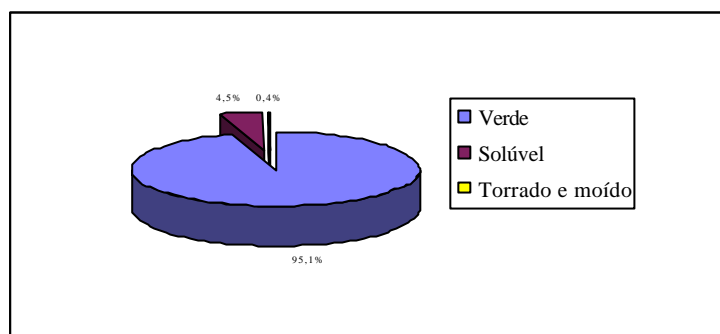


GRÁFICO 15 – Percentuais de exportação brasileira de café verde, solúvel, e torrado e moído

Fonte: Elaborado a partir dos dados do MAPA

Os principais destinos do café verde do Brasil são: Alemanha, Estados Unidos, Itália, Japão e Bélgica-Luxemburgo, Gráfico 16. Juntos estes cinco países ficam com mais da metade do café verde exportado pelo Brasil, em média 58,6% no período de 1997 a 2005, com o menor percentual de 54,2% em 1997, e o maior de 61,9% em 2003 e em 2005.

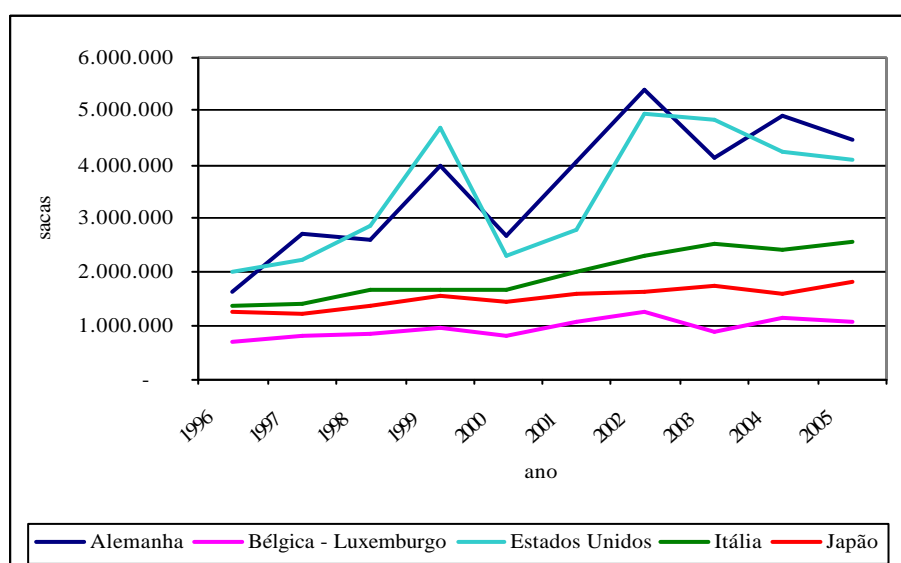


GRÁFICO 16 – Exportação brasileira de café verde por destino

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados do CIC, 2009

O total de café importado por estes países é apresentado no Gráfico 17, no qual os Estados Unidos aparece como maior importador, seguido pela Alemanha, Japão, Itália e Bélgica-Luxemburgo.

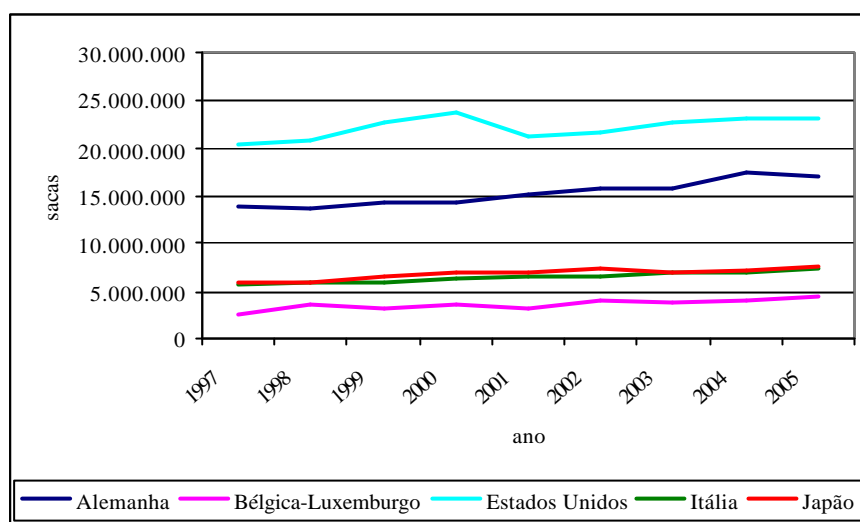


GRÁFICO 17 – Importação dos membros da OIC

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados do CIC, 2009

Confrontando os dados de importação total com o volume exportado do Brasil, temos que a participação - média de 1996 a 2005 - do café brasileiro no total importado pela Alemanha é de 23,8%, Bélgica-Luxemburgo, 26,8%, Estados Unidos, 15,8%, Itália, 30,1% e Japão, 22,4%. Porém expressiva parcela do café importado é re-exportada. Os países que mais importam também são os que mais re-exportam. A Alemanha se sobressai aos demais países, em volumes de re-exportação (Gráfico 18).

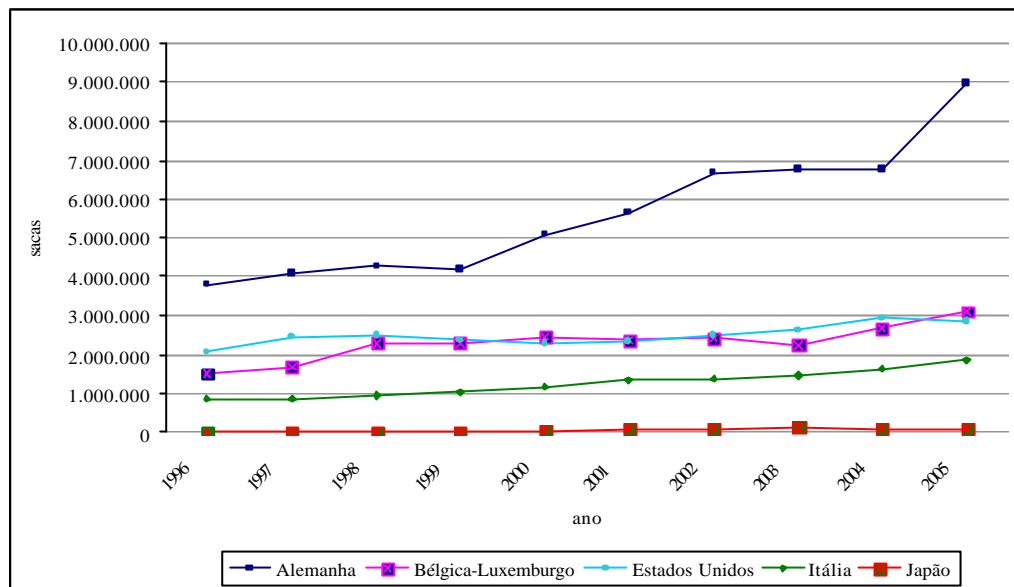


GRÁFICO 18 – Re-exportação dos membros da OIC

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados do CIC, 2009

Entretanto, a relação entre o volume importado e o re-exportado pela Alemanha é em média de 36,6%, no período de 1996 a 2005, com o menor percentual de 27,9%, em 1996, e o maior de 52,7%, em 2005, enquanto a Bélgica, apesar de ter volumes menores de importação, registrou média de 64,2%, com o menor percentual em 2003, de 56,8% e o maior em 1999 e 2001, de 70,7%. O Gráfico 19 e o Gráfico 20 apresentam os volumes de importação e re-exportação desses dois países.

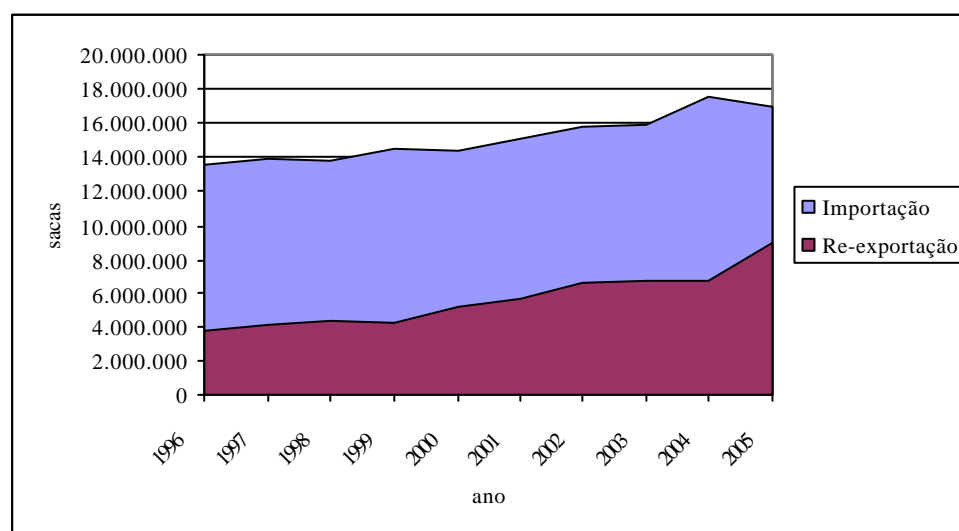


GRÁFICO 19 – Importação e re-exportação - Alemanha

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados do CIC, 2009

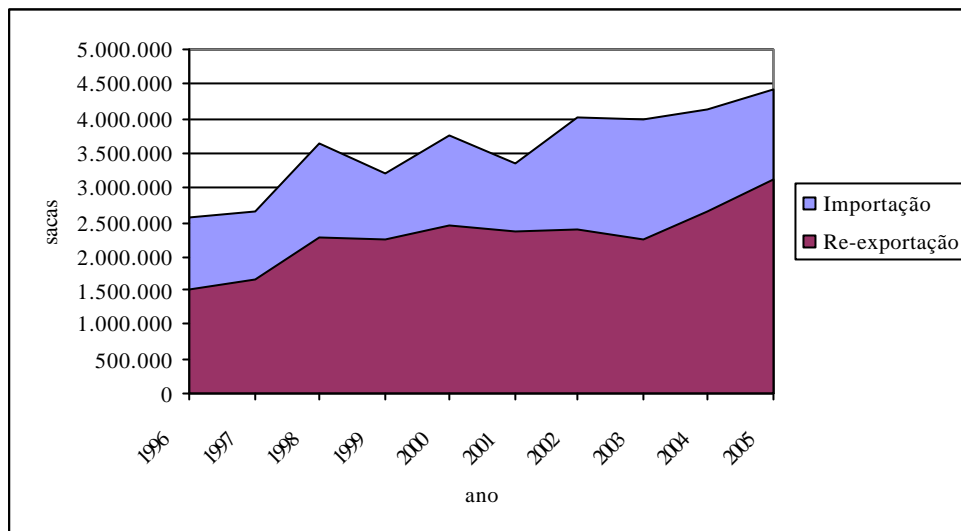


GRÁFICO 20 – Importação e re-exportação – Bélgica-Luxemburgo

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados do CIC, 2009

Os Estados Unidos, maior importador e o único dentre esses cinco países que tem produção de café – mas em pequenos volumes - tem percentuais menores de re-exportação, média de 11,4% no período de 1996 a 2005, com o menor percentual de 9,6% em 2000 e o maior de 12,6% em 2004. Este país é o maior consumidor mundial de café, o que elucida o volume de re-exportação frente ao de importação, que pode ser visualizado no Gráfico 21.

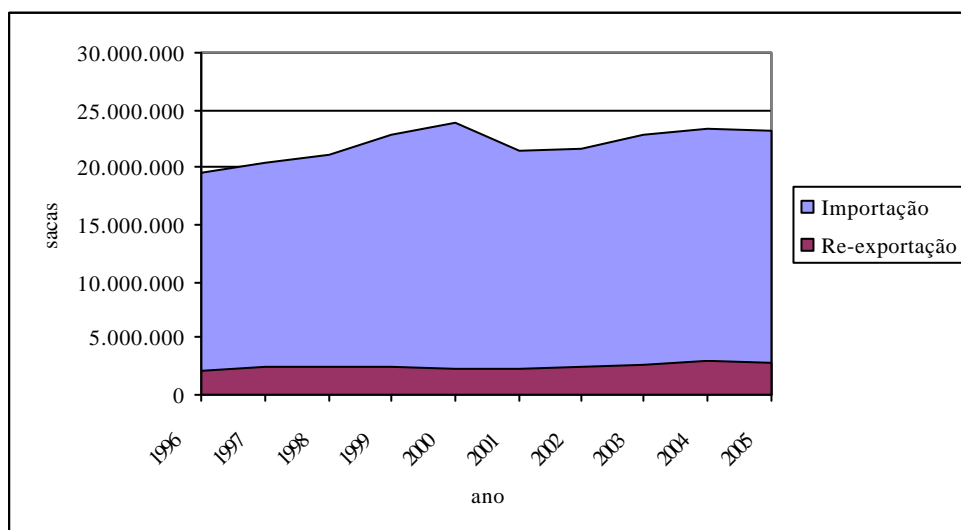


GRÁFICO 21– Importação e re-exportação – Estados Unidos

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados do CIC, 2009

Apesar da importância da cafeicultura na economia de diversos países produtores, registra-se a queda do rendimento destes. Em 1991, 30% dos rendimentos ficavam com os países produtores, dez anos depois, o faturamento total aumentou aproximadamente 133%, mas somente 8% deste ficaram com os países produtores, Figura 20.

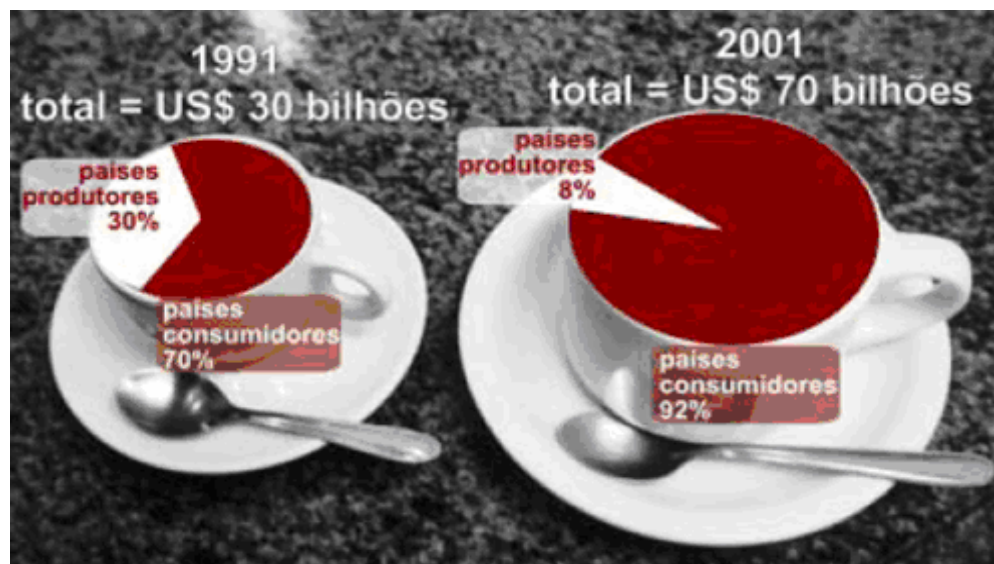


Figura 20 – Distribuição do rendimento do café

Fonte: Observatório Social, 2002, p. 4.

O Gráfico 22 apresenta a evolução do consumo doméstico dos principais produtores de café, no qual o Brasil se destaca com volumes significativamente maiores de consumo do que o segundo maior produtor, o Vietnã. O Gráfico 23 traz a evolução da produção dos principais países e, considerando o baixo consumo em relação à essa produção, conclui-se que a maior parte da produção está sendo exportada.

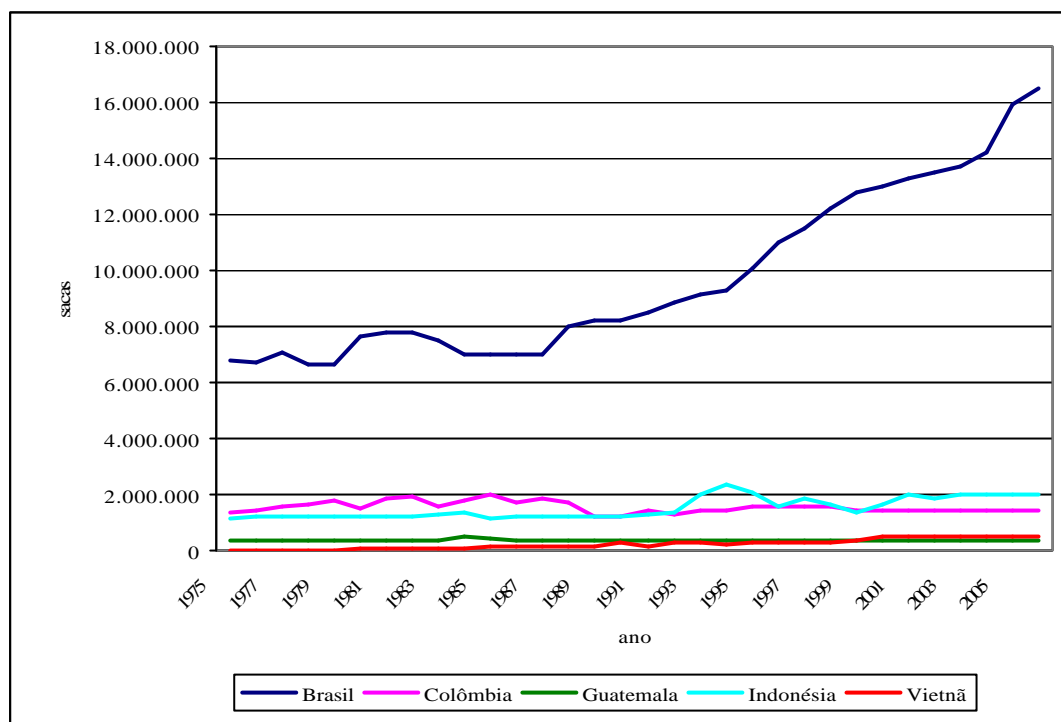


Gráfico 22 - Consumo doméstico dos principais países produtores de café

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados do CIC, 2009

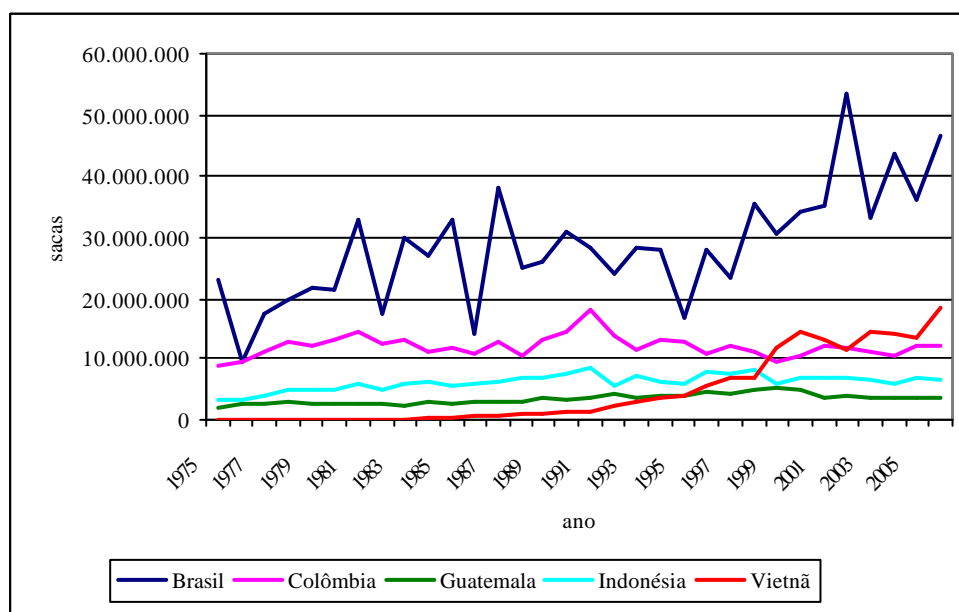


Gráfico 23 - Produção total dos principais países produtores de café

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados do CIC, 2009

Com base nos dados do CIC (2009), verifica-se que a maior relação entre consumo e produção nos principais países produtores de café é a do Brasil, que no período de 1997 a 2006 teve 37,9% da produção absorvida internamente, com o maior percentual de 48,9%, em 1997 e o menor de 25,2%, em 2002, enquanto a menor média no período foi do Vietnã, de 3,51% que em 2002 registrou o maior percentual, 4,3%, e o maior foi de 2,7%, em 2006, sendo que o país teve constantes aumentos de produção, conforme dados apresentados na Tabela 13.

Tabela 13 – Produção e consumo (em saca) nos principais países produtores de café

		1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>Brasil</b>	Produção	23.500.000	35.600.000	30.800.000	34.100.000	35.100.000	53.600.000	33.200.000	43.600.000	36.100.000	46.500.000
	Consumo	11.500.000	12.200.000	12.750.000	13.000.000	13.250.000	13.500.000	13.750.000	14.250.000	15.950.000	16.500.000
<b>Colômbia</b>	Produção	12.211.000	11.024.000	9.399.000	10.532.000	11.999.000	11.889.000	11.000.000	10.500.000	11.953.000	12.200.000
	Consumo	1.600.000	1.600.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000
<b>Guatemala</b>	Produção	4.219.000	4.893.000	5.120.000	4.940.000	3.669.000	4.070.000	3.610.000	3.450.000	3.605.000	3.675.000
	Consumo	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
<b>Indonésia</b>	Produção	7.502.000	8.128.000	5.772.000	6.978.000	6.833.000	6.785.000	6.464.000	5.750.000	6.750.000	6.675.000
	Consumo	1.833.337	1.666.670	1.333.336	1.666.667	2.000.000	1.833.337	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
<b>Vietnã</b>	Produção	6.915.000	6.970.000	11.631.000	14.775.000	13.133.000	11.555.000	14.830.000	14.000.000	13.500.000	18.600.000
	Consumo	250.000	250.000	350.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados do CIC, 2009

O crescimento do consumo de café no Brasil, apresentado no Gráfico 22, pode indicar um futuro promissor para os produtores que se dedicarem à produção do café, porém há que se observar que, de acordo com os relatos de produtores, o mercado externo só aceita produto com determinado padrão de qualidade. As condições de floradas múltiplas com maturações distintas no mesmo pé reduzem a qualidade do café, a menos que haja colheita seletiva, inviabilizada pelo elevado custo da mão-de-obra. A tendência é de que continue no mercado interno os cafés de qualidade inferior, o que favorece empresas torrefadoras e indústrias de café solúvel que podem adquirir matéria-prima a preços menores para utilizar em seus *blends* e aumentar seus ganhos.

#### 4.2.1.1 Estratégia e conteúdo estratégico do segmento produtor

O conteúdo estratégico e a estratégia competitiva identificados nos dados obtidos do segmento produtor são apresentados resumidamente na Tabela 14.

Tabela 14 – Conteúdo estratégico e estratégia competitiva do segmento produtor

Conteúdo estratégico	nº de produtores	Estratégia	nº de produtores
Penetração de mercado	10	Liderança no custo total	10
Diversificação	5	Liderança no custo total	3
		Diferenciação	2

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa

Dos quinze produtores, dez (B, D, E, G, I, K, L, M, N, O) têm a produção orientada para o mesmo produto, pois não apresentam relação com as categorias de produtos novos apresentadas por A Booz, Allen & Hamilton, citados por Kotler (2000), não havendo desenvolvimento de produto inteiramente novo, nem novas linhas de produtos, nem acréscimos de produtos às linhas existentes, nem aperfeiçoamento de produtos existentes. A inexistência de novos produtos e a comercialização orientada para os mesmos mercados revela o posicionamento de manutenção do produto e mercado atuais, uma opção pela expansão por meio da penetração de mercado (ANSOFF, 1979). Este posicionamento, geralmente, envolve o aumento de produção para obtenção de economia de escala e redução de custos. Porter (1986) ressalta que o aumento de oferta afeta toda a indústria e mesmo que seja alcançada vantagem competitiva está será efêmera, pois fundamentada em eficiência operacional, poderá ser facilmente copiada pelos concorrentes (PORTER, 1996).

Este posicionamento, relacionado à produção do café, implica em continuar a produzir e comercializar o café *commodity*, sem possibilidade de diferenciação, cuja competitividade limita-se à redução dos custos, o que orienta a estratégia competitiva dos dez produtores em questão.



Quanto às forças competitivas (PORTER, 1986), destaca-se que não há intensa rivalidade entre os concorrentes na indústria, apesar de que os custos de saída são elevados, mas há ameaça de produtos substitutos, neste caso, o café robusta. O poder de negociação dos compradores é intenso, forçando os preços para baixo, mas poderia ser minimizado pela colaboração entre os produtores, porém esta inexistente, ficando todos à mercê da força dos compradores. Por meio da união os produtores poderiam comercializar maior volume e ter maior poder de negociação, o que é viabilizado por meio de uma associação representativa destes, que poderia eliminar intermediários nas negociações nacionais e internacionais.

O desenvolvimento de novos mercados, embora seja uma opção válida, conforme observa Cobra (1986), pode ser um posicionamento difícil de ser alcançado quando o produto é uma *commodity*. A opção mais coerente é sair da condição de produção de *commodity*, o que significa desenvolver um novo produto que, obrigatoriamente teria que ser ofertado a um novo mercado resultando, inevitavelmente, na diversificação.

Apesar das complexidades e dos riscos envolvidos no desenvolvimento de novos produtos, ainda mais quando aliados ao desenvolvimento de novos mercados, pois, conforme exposto anteriormente, Kotler (2000) adverte que as organizações que não conseguem desenvolver novos produtos estão se colocando em situação de grande risco.

Um produtor (J), percebendo uma oportunidade e seu potencial, avançou na cadeia produtiva e passou a produzir café torrado e moído tradicional, ou seja, houve uma diversificação por meio de integração vertical para frente que implicou em alguns pontos: a-) o produtor eliminou o poder de negociação do comprador do café verde, pois passou a ser seu próprio cliente; b-) com a industrialização houve agregação de valor ao produto e, mesmo que o café torrado e moído enfrente concorrência de outras empresas, a auto-suficiência de produção de café verde, totalmente absorvida pela produção do café torrado e moído, confere ao produtor maiores ganhos.

Neste caso houve a diversificação, a oferta de um produto totalmente novo para o cafeicultor (porém relacionado à sua produção primária), destinado a um novo mercado. A produção primária - café verde - facilitou a estratégia de redução de custos ao mesmo tempo em que a produção industrial agregou valor ao produto, melhorando os resultados da atividade. O café torrado e moído produzido pelo cafeicultor, mesmo sem ter atributos de café especial e sem ter o Selo de Pureza ABIC, é comercializado a preços mais elevados que

diversos concorrentes, alguns com o referido selo. O produtor procura manter a qualidade utilizando seus melhores grãos, com *blends* limitados à mistura de cafés de colheitas diferentes.

Dois produtores (A, C) também tiveram a diversificação por meio da integração vertical, passando a produzir café torrado e moído tradicional<sup>28</sup> com parte da produção de café verde, um novo produto destinado a um novo mercado. Como somente parte da produção do café é destinada à torrefação e moagem, os benefícios percebidos por estes produtores têm menor intensidade do que o caso anterior, pois, apesar de agregarem maior valor ao produto e a absorverem parte do café verde, a maior parte do café continua a ser comercializado sem industrialização. Um dos produtores relata que no segmento processador de café torrado e moído a concorrência é muito grande, há dificuldade de conquistar o mercado. Por isso a maior parte da produção é comercializada em grão verde. Os ganhos percebidos pela diferenciação no segmento produtor, devido ao café torrado e moído, não são tão expressivos, melhoram um pouco os ganhos do cafeicultor, mas o maior volume continua sendo do café *commodity*, para o qual a estratégia possível é a de redução de custo que, conforme visto acima, é efêmera.

Um dos produtores (H) que também diversificou teve a integração vertical para frente com parte da produção agrícola, produzindo café torrado em grão *gourmet* e café torrado e moído *gourmet*<sup>29</sup>, ou seja, café especial, pelo qual, além do maior ganho por meio da agregação de valor pela industrialização, há também o prêmio pela comercialização de um café especial, destinado a um público mais exigente, com paladar mais refinado, disposto a pagar mais por um produto diferenciado.

O café em grão é vendido para escritórios e empresas de São Paulo que têm máquinas de café *espresso*, o torrado e moído para empresas e escritórios, lojas diferenciadas, sofisticadas que vendem produtos de qualidade, tipo lugar que vende hortaliças orgânicas, também no Estado de São Paulo. Esse café resulta de uma variedade melhor, cultivada em um talhão, correspondendo a uma parcela da sua produção total de café. Na produção do café torrado e moído o produtor se vale das características naturais do café, que pode sofrer variações entre as safras devido a fatores incontroláveis, como o clima. “Não há *blends*, são utilizados os melhores grãos dos melhores pés [...] o melhor que eu consigo fazer” (Produtor

---

<sup>28</sup> O café torrado e moído comercializado por estes dois produtores também não têm o Selo de Pureza ABIC.

H), e o produtor não se limita a produzir com qualidade, está atento às questões mercadológicas, “nosso diferencial para manter o produto no mercado é a alta qualidade aliada ao pós-venda e treinamento”, e para atingir seus objetivos aproveita o potencial profissional de membros da família, sendo que um é barista e realiza treinamentos para os clientes.

Os ganhos percebidos pela comercialização do café *gourmet* - torrado em grão e torrado e moído -, produtos diferenciados, são mais elevados do que dos dois anteriores, que comercializam o café torrado e moído tradicional, porém, igualmente aos dois anteriores, o maior volume de produção de grão verde também é do café *commodity*, para o qual a redução de custos é a estratégia possível, conferindo vantagem que não é sustentável, pois pode ser facilmente imitada pelos concorrentes.

Um dos produtores que diversificou produzindo o café torrado e moído ressalta a pureza do café, atrelada à sua produção agrícola, “a produção dos grãos favorece a indústria de torrado e moído, pois conseguem ter produto final com 100% café” (Produtor C) e, no caso do Paraná, grãos da espécie arábica.

Um produtor (F) tem como objetivo oferecer um produto novo, o café especial, a um mercado novo, os clientes que valorizam o café com qualidade superior de bebida, e que estão dispostos a pagar mais por esta qualidade, posicionamento que reflete a diversificação. A produção de café especial é uma diferenciação do produto, pela qual o produtor já registrou ganhos acima da média, resultante da negociação direta com clientes, em feira realizada em novembro, viabilizada e organizada por uma associação.

Aproveitando o potencial de produção de café com qualidade superior da região do Norte Pioneiro do Paraná, foi constituída em 2008 uma associação para introdução de produtores de café no mercado de cafés especiais, a Associação de Cafés Especiais do Norte Pioneiro do Paraná (ACENPP). Em novembro de 2008, juntamente com o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), a ACENPP organizou a Feira Internacional de Cafés Especiais (FICAFÉ), que abriu novas possibilidades de comercialização, com espaços para o produtor negociar diretamente com os clientes de cafés especiais, sem nenhuma intermediação. No evento o Produtor F comercializou lote de café diretamente para cafeteria, por mais que o triplo do valor de mercado do café *commodity*.

---

<sup>29</sup> Igualmente aos casos acima citados, o café torrado e moído comercializado por este produtor não têm o Selo

A ACENPP já é de conhecimento dos produtores entrevistados, quatro já são associados, apesar de não ter havido até o momento a colaboração efetiva entre os produtores, pois as atividades da associação são recentes, mas vários produtores têm acompanhado suas atividades e pretendem se associar. A associação possibilitará ao cafeicultor explorar sua capacidade de produzir café com qualidade superior e direcionar para o segmento de mercado que valoriza esse produto e está disposto a pagar mais, eliminando o intermediário e os custos deste.

Reportando-nos à afirmação de Casarotto Filho e Pires (1998) de que a colaboração é essencial à sobrevivência de pequenas organizações, reforçamos que a cooperação não significa ausência de conflitos, nem ausência de competição entre as partes, e que considera as divergências de interesses. A colaboração não representa abandono da competição, mas uma integração com esta, numa união de esforços e compartilhamento de recursos e competências, para atingir os objetivos organizacionais (RING; VAN DE VEN, 1992).

A colaboração entre os produtores de café, além da citada redução da força competitiva relativa ao poder de negociação do comprador e das possibilidades de comercialização eliminando intermediários, representa um caminho para a diversificação e para a diferenciação, pela produção de café especial, um produto diferenciado, que pode representar uma vantagem competitiva sustentável. A diferenciação do produto pode promover a lealdade do cliente à marca da empresa (PORTER, 1986), viabilizando a criação de uma marca da associação, que poderá melhorar o desempenho de todos os cafeicultores associados.

#### **4.2.2 O segmento processador – indústria de torrefação e moagem**

Na indústria de torrefação e moagem o processo é relativamente simples, não exige tecnologias avançadas, nem elevados investimentos, possibilitando novos entrantes. Como resultado da baixa barreira de entrada, diversas empresas surgiram e, devido à concorrência acirrada, muitas fecharam.

Nos municípios selecionados, somente três empresas são originariamente indústria de torrefação e moagem, várias resultam da diversificação do cafeicultor, classificadas neste estudo no segmento produtor. Uma das três indústrias foi adquirida há sete anos, mas antes sua estrutura já abrigava a atividade de torrefação e moagem de café, porém com outra constituição. As outras são recentes, uma tem quatro anos de atividades e a outra tem um ano. O recente início de atividades das indústrias aliado à desativação de outras, revela permanecer a alta rotatividade no segmento, identificada por Saes e Farina (1999).

As estruturas físicas têm dimensões distintas, pois envolvem capacidades de produção de volumes bem diferentes, 180 ton/mês, 30 ton/mês e 7-8 ton/mês empregando, respectivamente, dezessete, dez e quatro funcionários.

A facilidade de ativação de uma indústria de torrefação permanece conforme indicado por Saes e Nunes (2008, p. 16) ao apresentarem que “com cerca de três funcionários uma pequena empresa pode ser colocada em funcionamento, uma vez que o processo de fabricação do café torrado e moído é relativamente simples, envolvendo apenas três etapas: torra, moagem e empacotamento”.

Em nenhuma das indústrias há processamento de cafés especiais, aromatizados, flavorizados ou descafeinados, o sistema de produção é realizado todo na empresa e consiste basicamente em torrar o café verde, moer e envasar. Apesar de o processo ser relativamente simples, existem equipamentos com tecnologia avançada que automatizam o processo de produção. Na indústria que tem o maior volume de produção o processo é automatizado, por isso a quantidade de funcionários é proporcionalmente menor do que nas outras duas que têm processo semi-automatizado.

O café verde<sup>30</sup> é adquirido diretamente de produtores ou de cafeeiros, diferentemente do achado de Zylbersztajn, Farina e Santos (1993) em pesquisa que indicou baixa ocorrência de relação direta de torrefador com produtor, com negociação intermediada por corretores. Nas negociações com produtores o que determina a efetivação da transação é o aceite da oferta de preço da indústria, após análise da amostra. Não há dificuldades de aquisição de café verde, “a compra de matéria-prima não é tão difícil, a gente tem produtor aí na região, com os preços normais do mercado” (Torrefador C).

---

<sup>30</sup> Aqui o termo ‘café verde’ corresponde ao estado do café após beneficiado, que é a matéria-prima para a indústria, não guardando nenhuma relação com ponto de maturação.

Duas das empresas utilizam misturas das espécies arábica e robusta, em diferentes proporções, de acordo com seus preços. Um dos entrevistados acrescentou que o atual preço de café robusta não é compensatório, por isso está utilizando, no momento, somente o café arábica nos seus *blends* o que pode ser alterado em caso de mudanças nos preços. Em uma das empresas ficou clara a preocupação quanto às informações sobre o *blend* e percentuais médios utilizados de cada espécie, ao indicar que esse é realizado pela cafeeira fornecedora do café verde que, ao ser contatada, esclareceu ser responsável pela análise dos cafés e fornecimento de acordo com o padrão solicitado pela indústria, e que esta realiza as misturas. Outra indústria afirmou utilizar somente o café arábica. Zylbersztajn, Farina e Santos (1993, p. 122) relataram a preocupação que os torrefadores têm em afirmar a utilização de 100% café arábica. “Existe um verdadeiro preconceito em admitir a utilização de robusta, embora reconheçam suas qualidades para dar corpo ao café e corrigir a acidez”.

A presença de um degustador independe do volume de produção, encontramos na empresa que tem maior volume um profissional, responsável pela análise e formação dos *blends*, e na empresa que tem o menor volume o gerente também é degustador. Em uma das empresas as indicações cíclicas impediram identificar o responsável pelo *blend*.

Só uma das empresas tem Selo de Pureza ABIC que possibilita fornecer para órgãos públicos, pois é uma das exigências para participar de licitações. Essa empresa também é a única que tem embalagem à vácuo, e está em implementação a produção de café *gourmet*, que é a maior classificação da bebida nos parâmetros da ABIC<sup>31</sup>.

Todas as empresas têm mais de uma marca de café e estão voltadas ao mercado interno local (Torrefador C e Torrefador B) e regional (Torrefador A), com alguns clientes no estado de São Paulo, e previsões de expansão no mercado estadual. Os clientes são basicamente o varejo, em geral, e órgãos públicos por meio de licitações. As três empresas produzem o café tradicional.

As vendas são realizadas pelo sistema de pronta entrega por representantes comerciais, ou seja, vendedores que recebem comissões sobre as vendas, recebem o café da indústria, juntamente com talonário de notas fiscais que são emitidas no ato da venda do café, e depois prestam contas à empresa, recebendo pelas vendas um percentual, sua comissão. Em uma das

---

<sup>31</sup> A ABIC classifica os cafés em três categorias: gourmet, superior e tradicional

empresas os vendedores são distribuidores que adquirem o café e revendem ao varejo, e seus ganhos residem na diferença entre o preço de compra e de venda.

Nenhuma das indústrias tem profissional de marketing nem realiza pesquisa de mercado. A divulgação da marca é feita principalmente por propagandas em rádios, às vezes televisão e panfletos de supermercados. Uma das empresas utiliza também promoções com premiações ao consumidor e mantém degustações em pontos de venda. Os vendedores atuam como serviço de inteligência de marketing, repassando à indústria dados de marcas concorrentes, obtidos nos supermercados.

A carteira de clientes e o volume de vendas têm registrado aumentos incrementais nas três empresas, mas duas têm expectativas de melhoria, uma por meio do desenvolvimento de café *gourmet* para segmento diferenciado e aumento do número de marcas de clientes, outra por contrato de distribuição exclusiva com vendedores de uma empresa de gêneros alimentícios, que não inclui café, e pelo lançamento de mais marcas de café.

A maior dificuldade relatada é a intensa concorrência que, segundo alguns, às vezes é ‘desleal’, pois há marcas no mercado que contém outras substâncias, além do café, que possibilitam praticar preços menores. Procedimento que, além de lesar o consumidor, afeta o cafeicultor, pois reduz o volume de café verde adquirido para torrefação.

O Quadro 13 apresenta a síntese dos principais dados do segmento de torrefação e moagem.

Quadro 13 - Síntese dos principais dados do segmento processador – indústria de t&m

Torrefador	A	B	C
Característica			
Tempo de atividade	4 anos	1 ano	7 anos
Principais produtos	Café torrado e moído. Também café torrado em grão em pequeno volume	Café torrado e moído	Café torrado e moído
Número de funcionários	17	10	4
Volume de produção	180 ton/mês	30 ton/mês	7 a 8 ton/mês
Processo de fabricação	Automatizado	Semi-automatizado	Semi-automatizado
Quantidade de marcas	3	3	2
Embalagem	Vácuo compensado 250 e 500 g, vácuo puro 500 g	Vácuo compensado 500 g	Vácuo compensado 500 g
Clientes	Varejistas em geral, órgãos públicos, cafeterias	Varejistas em geral	Varejistas em geral
Espécies de café utilizadas no <i>blend</i>	Arábica e robusta	Arábica e robusta	Arábica
Responsável pelo <i>blend</i>	Degustador da empresa	--- <sup>32</sup>	Gerente, que também é degustador
Selo de Pureza ABIC	Possui	Não possui	Não possui
Forma de comercialização	representantes comissionados, participação de licitações	Representantes comissionados	Vendedores/distribuidores que adquirem o café e revendem
Fornecedores	Produtores, compras por meio de corretores e de compradores especializados contratados	Cerealista	Produtores
Produção de cafés especiais	Previsão de café gourmet	Sem previsão	Sem previsão

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados primários

<sup>32</sup> Não foi informado



As torrefadoras procuram aumentar espaço no mercado com a disponibilização de várias marcas, para diferentes gostos. Uma possibilidade captada por uma das indústrias é a fabricação de cafés para outras torrefadoras que desativaram a produção, mas mantêm suas marcas no mercado e terceirizam o processo produtivo. Outra oportunidade explorada é a produção de café com marcas de clientes, tais como redes de mercados e que não se restringe às grandes redes.

A concorrência não se limita às marcas locais. No varejo há marcas regionais e nacionais. Entre as marcas locais encontram-se as processadas por torrefadoras dos produtores. A preocupação com a concorrência ‘desleal’ é legítima quando observada a relação de marcas nas quais foram detectadas impurezas, tais como cascas, paus, milho, chicória, cacau, trigoilho, caramelo, açúcar, cevada, conforme divulgados em informativos da ABIC em 2007<sup>33</sup> e 2008<sup>34</sup>, algumas de torrefadoras locais.

A prática de mistura de impurezas ao café é antiga, resultando em legislação proibitiva de adição de substâncias estranhas ao café, tolerando até 1% de impurezas (cascas e paus). Porém, em busca de melhores resultados, “[...] a maior parte das torrefadoras entraram em uma concorrência suicida e passaram a adulterar o café, misturando-o com produtos mais baratos” deteriorando a imagem do café no mercado interno, ao qual habituou-se a adicionar milho, cevada, centeio, caramelo, cascas, palha, etc. (SAES; FARINA, 1999, p. 43), para reduzir o custo de produção e venda do café, pois mais de 40% do custo era relativo à matéria-prima (ZYLBERSZTAJN; FARINA; SANTOS, 1993, p. 112).

Nesse contexto, a competição por preços se tornou um dos principais instrumentos de concorrência (ZYKLBERSZTAJN; FARINA; SANTOS, 1993), permanecendo ao longo do tempo, conforme resultado da pesquisa de Saes e Farina (1999), até os dias atuais, conforme relato dos torrefadores entrevistados nesta pesquisa, reforçado pela observação direta de preços praticados nos mercados.

Os lucros obtidos pelas torrefadoras não são elevados, diferentemente das quatro principais empresas: Kraft, Nestlé, Procter & Gamble e Sara Lee, que parecem ter lucros expressivos. “É difícil definir um número exato para os lucros que estas empresas auferem.

---

<sup>33</sup> ABIC. **Notícias do Comitê Permanente de Qualidade**. Informativo CPQ, ed. 8, jan/2007, disponível em [http://www.abic.com.br/arquivos/info\\_cpq\\_008\\_jan07.pdf](http://www.abic.com.br/arquivos/info_cpq_008_jan07.pdf). Acesso em: 01 out. 2008

<sup>34</sup> ABIC. **Notícias do Comitê Permanente de Qualidade**. Informativo CPQ, n. 021, fev/2008, disponível em [http://www.abic.com.br/arquivos/info\\_cpq\\_021\\_mar08.pdf](http://www.abic.com.br/arquivos/info_cpq_021_mar08.pdf). Acesso em: 01 out. 2008

[...] No entanto, estimativas desenvolvidas por analistas explicam por que essas empresas estão tão viciadas nas altas do café que comercializam” (OXFAM, 2002, p. 26). Estas torrefadoras têm volumes de produção maiores que permitem ter economia de escala, com marcas tradicionais distribuídas em nível nacional, concorrendo com as marcas locais de pequenas e médias torrefadoras que, estão perdendo espaço para as grandes.

Saes e Farina (1999) observaram que ao lado da tradicional competição por preço, surge um mercado competindo por diferenciação, voltado ao segmento mais sofisticado de consumidores. Essa situação, apesar de inválida para grande parte das indústrias de torrefação (SAES; FARINA, 1999), foi constatada nos relatos do Torrefador A.

A forma de comercialização predominante ainda é o tradicional sistema de pronta-entrega denominado por Zylbersztajn, Farina e Santos (1993) como “passeio das Kombis”, observado também na pesquisa de Saes e Farina (1999), porém com alterações. Há casos em que os vendedores comissionados trabalham com seus próprios veículos e o retorno à indústria para prestação de contas não tem frequência diária, depende das vendas e da necessidade de reabastecimento de produtos. E surgiu outra forma de vínculo do vendedor com a torrefadora, na qual aquele passa à condição de distribuidor, adquirindo o produto da indústria para revenda ao varejo.

Não existe P&D interna nem externa, em geral o *blend* é realizado pela própria torrefadora inexistindo intenção de desenvolver produtos que requeiram pesquisa, mesmo no desenvolvimento do novo produto, o café *gourmet*, apontado por uma das indústrias.

Existe cuidado ao se falar nas espécies de café utilizados no processamento do café torrado e moído, e uma das indústrias alega utilizar somente café arábica, o que pode ser procedente devido à compra direta dos produtores locais. Entretanto, as respostas com palavras medidas, aliadas a dados aparentemente inconsistentes, como razão social diferente da cadastrada na Receita Federal e que aparece nos informativos da ABIC vinculada à marca que contém impurezas, reforçam a existência do preconceito de admitir utilizar o café robusta nos *blends*.

O Selo de Pureza ABIC não é tido como um diferencial, não que tenha passado a exigência mínima, incorporada ao produto, mas sim porque parece que o consumidor não percebe tal diferença. Em processos de licitação o Selo de Pureza faz diferença, pois é exigido pelos órgãos públicos. Empresas que não têm órgãos públicos como clientes atuais nem

potenciais não sentem diferença nos volumes comercializados com ou sem o selo, e alegam que não há justificativa para incorrer nos custos de sua obtenção. Entretanto, uma das empresas utiliza selo imitativo, com a substituição do termo 'Pureza' por 'Garantia', e no lugar da sigla da associação, a sigla da empresa conforme cadastro oficial, que difere da informação fornecida na entrevista.

A ABIC (2009) esclarece que selos imitativos “[...] são aqueles que procuram confundir os consumidores porque são visualmente parecidos com o Selo ABIC.” Há similaridades, os selos imitativos geralmente têm o mesmo formato, possuem um picote igual ao selo original, traços paralelos na cor vermelha e utilizam mesmo tipo de letra ou palavras como pureza.

As empresas buscam sua competitividade pela redução de custos que podem ser obtidos pela composição de diferentes *blends* com percentuais de café robusta e arábica, tendo como princípio que “o consumidor hoje quer mais é preço” (Torrefador B).

A embalagem à alto vácuo, outrora pode ter sido uma forma de diferenciação, mas atualmente não tem mais este efeito, sendo comum encontrar nos mercados preços iguais ao do café à vácuo compensado.

A diferenciação sinalizada para o futuro é a produção de café *gourmet*. A empresa às vezes vende café torrado em grão para atender algum pedido, mas com volumes baixos, sem perspectiva de aumento, pois, apesar de ser um mercado promissor, envolve estrutura diferente.

De acordo com os dados obtidos, conclui-se que duas torrefadoras se enquadram na classificação de pequenas rústicas (Quadro 14) no que tange à escala de produção, baixo investimento gerencial, penetração via preço, uso de mão-de-obra familiar, abrangência local e distribuição pelo sistema de "pronta entrega" ao varejo tradicional.

Quadro 14 - Classificação das empresas torrefadoras brasileiras

Tipos característicos	Descrição
Pequenas rústicas	Escala de produção relativamente baixa. Baixíssimo investimento tecnológico e gerencial. Ciclo de vida curto, alta rotatividade no mercado. Penetração via preço. Custos baixos devido ao uso de matéria-prima inferior (e/ou adulterada com cevada, milho e outros) e sonegação fiscal. Dependendo da escala, uso de mão-de-obra familiar. Abrangência local, reduzindo custos de transporte/distribuição. Distribuição pelo sistema de "pronta entrega" ao varejo tradicional.
Pequenas modernas	Escala de produção reduzida. Investimento em tecnologia e métodos gerenciais. Empresa familiar. Segmentação de mercado, agregação de valor. Penetração pela qualidade. Preocupação com a imagem da marca e com a qualidade/procedência da matéria-prima. Abrangência local ou regional, em nichos direcionados ao consumidor de alta renda. Distribuição por contratos formais ou informais.
Médias típicas	Escala de produção maior que a das anteriores. Concorrência via preço nos mercados popular e de classe média. Em geral mantém mais de uma marca, com diferentes níveis de qualidade ("marca de combate" e outra/s) para competir em estratos diferentes do mercado. Margens de lucro estreitas. Abrangência regional. Gerência profissional ou familiar. Presença de relações contratuais com varejistas na distribuição.
Grandes	Alta escala de operação. Alto investimento em tecnologia. Gerência profissional. Presença crescente de multinacionais. Alto grau de inovação. Penetração tanto através de preço quanto por diferenciação (marca) e segmentação (nichos). Abrangência nacional. Distribuição via contratos com o varejo moderno.

Fonte: Saes e Nunes, 2008, p. 22-23

A outra indústria pode ser classificada como média típica, com escala de produção maior, concorrência via preço, com mais de uma marca de diferentes níveis de qualidade, uma considerada “marca de combate”, abrangência regional, gerência profissional. Porém outras características são observadas na empresa, entre as quais, distribuição pelo sistema de pronta entrega e busca de diferenciação do produto.

As atitudes das três indústrias corroboram com a classificação de Zylbersztajn, Farina e Saes (1993, p. 124) em duas atitudes típicas. Uma de imobilidade, com baixa rentabilidade e elevada capacidade ociosa que determinam atitudes conservadoras, outra de empresas extremamente ativas investindo em produto, processo e mercados.

O mercado de cafés especiais pode ser uma oportunidade, inclusive para pequenas empresas, permitindo agregar valor ao produto e praticar preços maiores, porém com “necessidade de mudança de valorização do produtor no mercado varejista” e também da relação do fornecedor de matéria-prima, em primeira instância, o cafeicultor, com a torrefadora, pois “o relacionamento com o fornecedor de matéria prima é um dos pontos importantes na estratégia da empresa, para manter a qualidade e o padrão de seu produto”

(SAES; FARINA, 1999, p. 136). O que revela a importância da integração dos elos na cadeia produtiva como forma de aumentar seus resultados. “Assim como acreditam os grandes *chefs* de cozinha, o segredo de um bom café torrado não está no que é feito, mas no produto que se é utilizado” (TAVARES, 2002, p. 158).

Considerando as tarifas de importação incidentes sobre as exportações brasileira de café torrado e moído, o mercado deve continuar voltado para o consumo interno e, apesar da forte concorrência, é possível aumentar a barreira de entrada por meio da fidelização do consumidor à marca (ZYLBERSZTAJN; FARINA; SANTOS, 1993), que pode ser potencializada pela diferenciação baseada na qualidade superior da bebida.

#### 4.2.2.1 Estratégia e conteúdo estratégico do segmento processador – torrefação e moagem

Na Tabela 15 são apresentados o conteúdo estratégico e a estratégia competitiva identificados nos dados obtidos do segmento processador de torrefação e moagem.

Tabela 15 – Conteúdo estratégico e estratégia competitiva do segmento processador – torrefação e moagem

Conteúdo estratégico	nº de indústrias	Estratégia	nº de indústrias
Penetração de mercado	2	Liderança no custo total	2
Desenvolvimento de novos produtos	1	Liderança no custo total	1

Das três indústrias de torrefação e moagem, duas (B, C) têm a produção orientada para o mesmo produto, com embalagem à vácuo compensado e apresentada somente com uma gramatura (500 g), direcionados ao mesmo mercado, num posicionamento de penetração de mercado que, conforme exposto, é prejudicial à toda a indústria e confere vantagem efêmera, ou não confere vantagem. Essas indústrias têm estratégia orientada para a liderança no custo total, que pode facilmente ser copiada pelos concorrentes.

A indústria A tem orientação para desenvolvimento de novos produtos e futura diversificação. Apresenta o café torrado e moído em embalagem à vácuo compensado e à vácuo puro, com diversas gramaturas (250 e 500 gramas), e comercializa também o café torrado em grão, em pequenos volumes. Além da produção de suas marcas de café, a indústria produz café com marcas de antigas torrefadoras que não têm mais atividade produtiva, mas mantém suas marcas no mercado, e café com marcas de seus clientes, o que representa acréscimo de novos produtos às linhas existentes, uma das categorias de novo produto apresentada por A Booz, Allen & Hamilton, *apud* Kotler (2000).

Esta indústria está desenvolvendo um novo produto, o café torrado e moído *gourmet* destinado a um novo mercado, revelando sua intenção de diversificar, o que tende a conferir maior flexibilidade à empresa (ANSOFF, 1957), e possibilitar a explorar da diferenciação como estratégia competitiva, que tem potencial para ser uma vantagem sustentável.

Entre as indústrias de torrefação e moagem há grande concorrência e nenhuma colaboração, portanto os representantes deste segmento não alcançam os benefícios dessa estratégia. Também não há colaboração entre as indústrias e os produtores, e esta poderia melhorar o resultado de ambas as partes como, por exemplo, numa parceria para a produção de café especial, ou *gourmet*, garantindo à indústria o fornecimento do café verde com a qualidade necessária para a obtenção de um produto diferenciado, com maior de valor de comercialização, que permita o pagamento de prêmio pela diferenciação ao produtor, entre outros benefícios.

Quanto às forças competitivas da indústria destacam-se a baixa barreira de entrada, que favorece o surgimento de novas empresas e a rivalidade entre as empresas existentes, principalmente as grandes empresas. As organizações sofrem também a ameaça de produtos substitutos, como o café solúvel, entre outros.

#### **4.2.3 O segmento processador – indústria de solúvel**

A indústria de café solúvel emprega mais de seiscentos funcionários e produz aproximadamente 19.000 ton por ano. A empresa resultou da colaboração de produtores, na década de 60, num processo de diversificação, oportunizada pela super oferta do café. A

empresa foi fundada em 1967, época em que a produção brasileira de café verde correspondia a ? da produção mundial, cultivando apenas a espécie arábica.

Nesse período a produção de café do Paraná chegou a representar mais da metade da produção nacional, conforme apresentado no Gráfico 24. Em 1962 seu volume de produção correspondeu a 62% da produção nacional. Os maiores produtores de café do Brasil eram os estados do Paraná, São Paulo, Minas Gerais e Espírito Santo, que representavam mais de 90% da produção total. Porém, com as geadas de 1975, foram arrasadas as plantações de café do Paraná e, apesar da recuperação, o estado perdeu espaço para os demais.

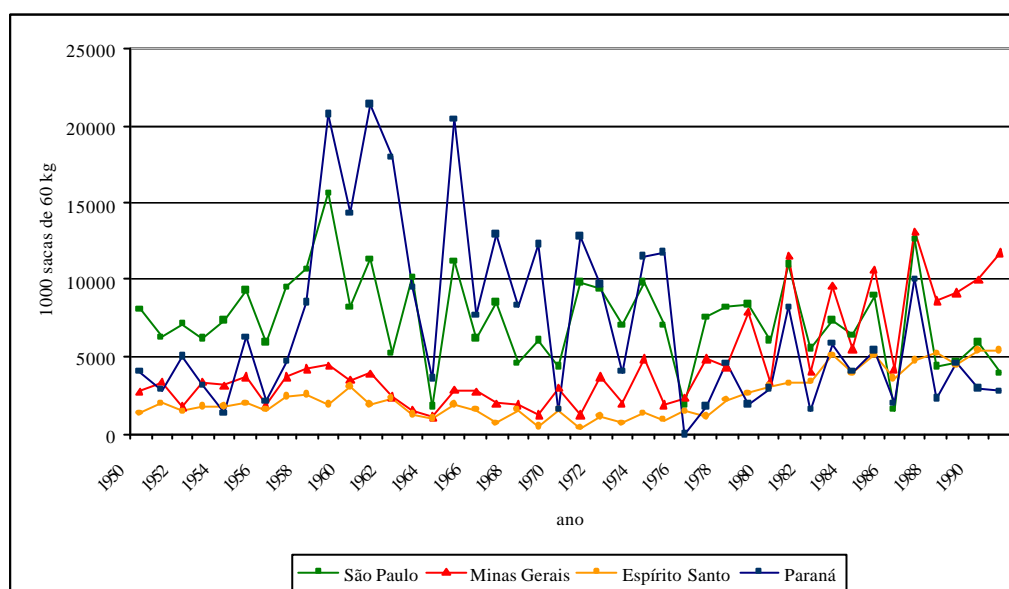


GRÁFICO 24 - Produção de café dos maiores estados produtores

Fonte: Elaborado a partir dos dados de Bacha e Greenhill, 1992

Os custos da matéria-prima, juntamente com a mão-de-obra formam a base da vantagem competitiva da indústria brasileira de solúvel, por isso, a espécie utilizada na produção do café solúvel determina a rentabilidade da empresa, que pode ser alavancada pela utilização de *blends* com alto percentual de café robusta. O café da espécie robusta tem preço mais baixo e maior taxa de extração de café, que é a relação entre a o percentual de massa de sólidos solúveis extraídos e a massa de café utilizada no processo (ZYLBERSZTAJN; FARINA; SANTOS, 1993, p. 136-137).

Na década de 70 foi intensificada a produção de café robusta no Brasil que, com menores custos de produção e maior percentual de sólidos solúveis, conquistou posição na indústria de solúvel, fazendo frente ao café arábica, de melhor qualidade, porém com custos mais elevados e menor taxa de extração.

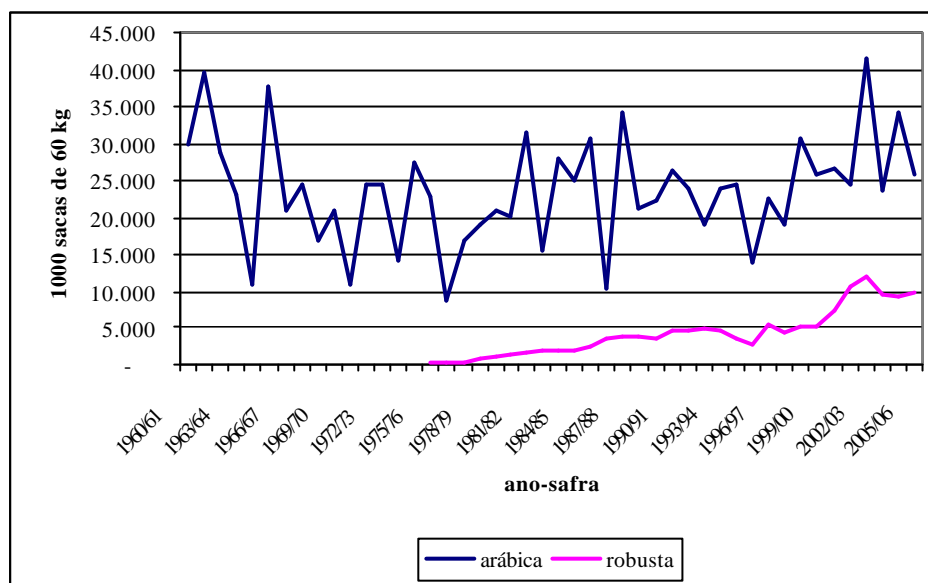


GRÁFICO 25 – Produção de café arábica e robusta no Brasil

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados do CIC, 2009

Buscando a vantagem competitiva, as indústrias de café solúvel puderam aproveitar a crescente oferta do café robusta, visualizada no Gráfico 25, produzido no Brasil nos estados do Espírito Santo e Rondônia que, além das vantagens já relatadas, é menos suscetível à bienalidade.

Em 1991 a produção de café robusta no Brasil era de 4.500.000 sacas, das quais 83% era exportada, em 2006 a produção apresentou um aumento 138%, foram produzidas 10.700.000 sacas, e somente 13% foi exportada. A evolução da produção e da exportação podem ser observadas no Gráfico 26.



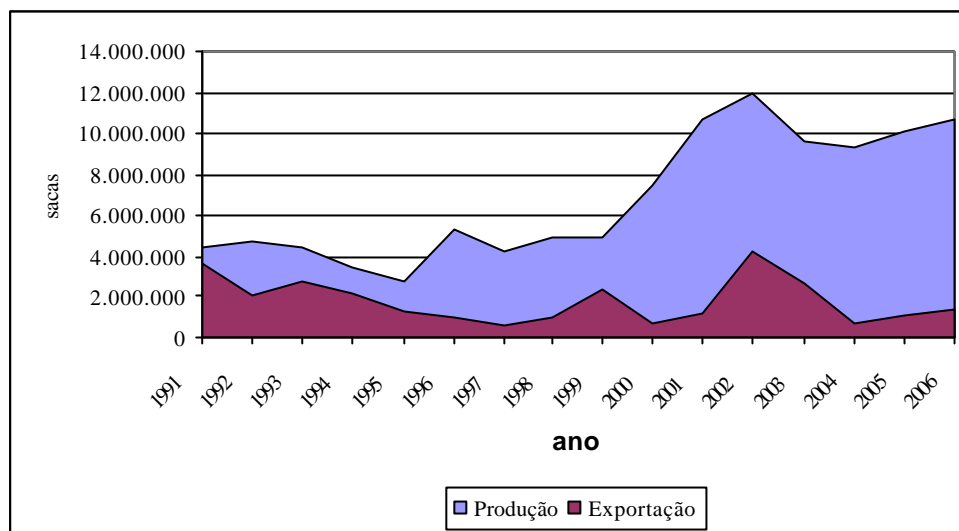


GRÁFICO 26 – Produção e exportação brasileira de café robusta

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados do CIC, 2009

Considerando a conveniência de utilização do café robusta no processo de fabricação do solúvel e o aumento de produção da espécie, é possível inferir que parte do café robusta é utilizado pela indústria de café solúvel nacional, inclusive pela indústria pesquisada.

Os dados obtidos nas entrevistas informam a utilização do café robusta e do arábica, e provenientes do Espírito Santo, Rondônia, Minas Gerais e Paraná. Nas entrevistas com a amostra de produtores de café da região somente três confirmam ter fornecido à indústria porém, eventualmente. Um deles relatou que a última venda já faz cerca de 3 anos, outro alegou enviar frequentemente amostra de sua produção para a indústria e para mais dois corretores, mas que está difícil fechar negócio, principalmente por causa do baixo preço ofertado. A esses dados acrescentam-se relatos de pessoas ligadas à empresa, atual ou anteriormente, que reforçam as freqüentes compras de café no Espírito Santo e em Rondônia, e o uso intensivo de café robusta na produção do café solúvel.

Em suma, temos que a indústria está sediada na região do estudo, tem incontestável importância para a economia, gerando centenas de empregos diretos, além dos indiretos, atende o mercado local com o café solúvel e outros produtos de seu *portfolio*. Não obstante a todas essas considerações, pelo conjunto de dados coletados nas entrevistas e observações, somados aos levantamentos bibliográficos, é coerente deduzir que a indústria de café solúvel em questão não faz parte da cadeia produtiva do café do Norte Pioneiro do Paraná.

#### 4.2.4 Visão geral da cadeia produtiva em estudo

A Figura 21 apresenta o fluxo na cadeia produtiva do café do Norte Pioneiro do Paraná, consoante aos dados coletados, compreendendo o segmento produtor e o processador de torrado e moído.

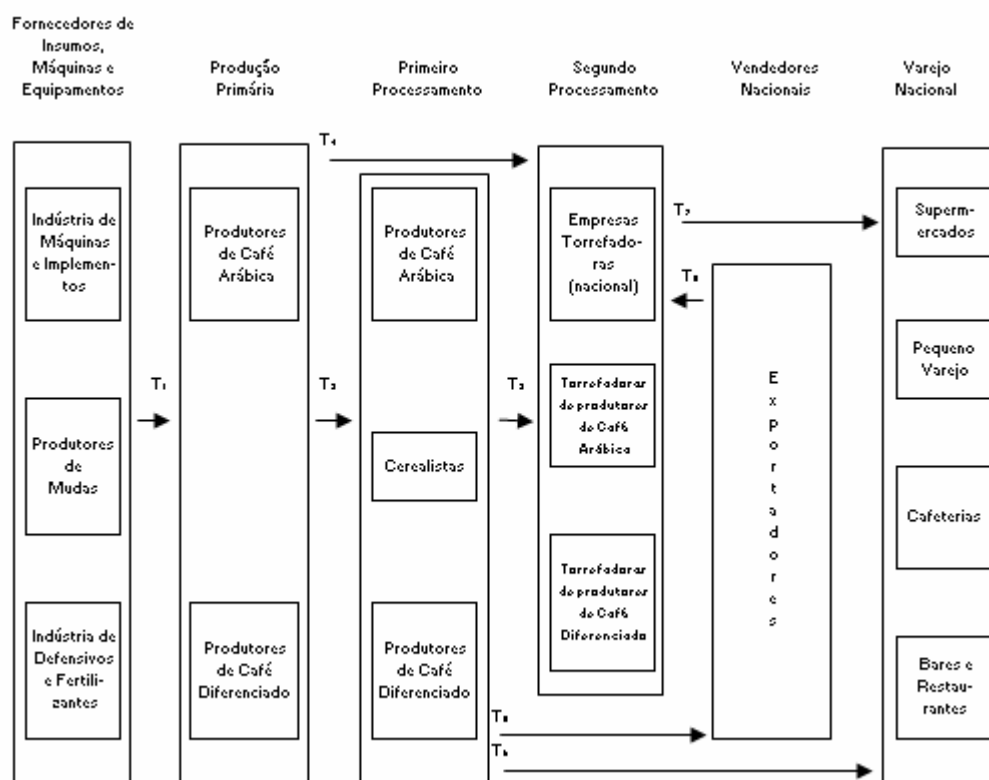


FIGURA 21 – Diagrama do sistema agroindustrial do café do Norte Pioneiro do Paraná

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados primários

A primeira transação ( $T_1$ ), corresponde à aquisição de insumos necessários à produção agrícola. O primeiro processamento corresponde ao beneficiamento, muitas vezes realizado pelos produtores com equipamentos próprios, ou o serviço é contratado de cafeeiras que têm estrutura móvel e atende na propriedade ( $T_2$ ). Confirmando a tendência indicada por Zylbersztajn, Saes e Santos (1993), a figura do maquinista, responsável pelo beneficiamento, desapareceu. Há casos em que o café é vendido em coco para cafeeira ou cooperativa que fazem o beneficiamento, e também para indústrias torrefadoras. O café beneficiado passa para o segundo processamento ( $T_3$ ,  $T_4$ ) que pode seguir alguns caminhos: (i) processamento direto pelos produtores de café arábica e de café diferenciado; (ii) por intermédio de cerealistas, cooperativas e exportadores. No caso de exportadores, há ainda a figura do corretor

intermediando a negociação entre o produtor e a empresa exportadora; (iii) venda direta dos produtores de café arábica para as torrefadoras estaduais. A venda também pode ser realizada diretamente dos produtores de café arábica para exportadores (T<sub>5</sub>), e dos produtores de café diferenciado para cafeterias (T<sub>6</sub>). Todo o café torrado e moído e o torrado em grão, produzidos pelas empresas torrefadoras nacionais, é absorvido pelo mercado nacional (T<sub>7</sub>), a maior parte escoada pelo varejo estadual, atendido por vendedores comissionados e distribuidores. O atendimento a órgãos públicos envolve participação em licitações que depende de atender critérios de habilitação, dentre os quais o Selo de Pureza ABIC e regularidade fiscal. O café diferenciado atende lojas sofisticadas e o consumo interno de escritórios e empresas, principalmente com café torrado em grão, utilizado em máquinas de café *espresso*. Também ocorre a venda de matéria-prima pelos exportadores para a indústria nacional (T<sub>8</sub>).

A partir da venda do café beneficiado para exportadores perde-se a seqüência da cadeia produtiva, mas os produtores acreditam que parte do café verde é exportada, e há indícios de que uma parcela desta é re-exportado, ou seja, revendida, possivelmente sem processamento industrial, uma vez que os maiores importadores também são re-exportadores.

## 5. CONCLUSÕES

O segmento produtor é o elo mais frágil da cadeia produtiva, incorre nos maiores riscos percebendo os menores retornos. As ações no segmento, em geral, visam à redução de custos para sobrevivência da cafeicultura, pois a maior parte do café é comercializada como *commodity*, com preços determinado pelas bolsas de valores. Esta estratégia resulta da orientação para o produto e mercado atuais, posicionamento de penetração de mercado do qual resulta a estratégia de liderança no custo total, que não têm potencial para gerar vantagem competitiva sustentável.

Há casos de diversificação com integração vertical para frente, passando o cafeicultor a produzir o café torrado e moído, na maioria das vezes café tradicional e, em um dos casos, o café *gourmet*, um café especial pela qualidade superior de bebida, um produto diferenciado. A diversificação pela produção de café torrado e moído tem melhorado os resultados com a atividade, por aumentar o valor agregado, mas em intensidades diferentes nos casos observados, em função dos volumes de produção de grãos e percentual destes utilizados no processamento industrial.

No caso em que praticamente todo o café produzido é utilizado no processamento do café torrado e moído, os melhores grãos são utilizados pela torrefadora, e a diversificação melhorou os resultados da atividade, diferentemente de outro produtor, que tem volumes de produção aproximadamente quatro vezes maior e que destina apenas um talhão à produção de café para o processamento de café *gourmet*, que tem somente amenizado os problemas da produção primária, levando o produtor a cogitar o abandono da cafeicultura.

Em outros casos a diversificação com parte da produção de café verde destinada à torrefação e moagem, também resultou em melhora que apenas minimiza os problemas da cafeicultura, pois a maior parte do café ainda é comercializada em grãos verdes, como café *commodity*. Há um produtor que iniciou a cafeicultura mais recentemente, em posicionamento de diversificação e foco nos cafés especiais, diferenciação, cujos resultados iniciais apontam para maiores ganhos, promovidos pela associação de produtores para inserção no mercado de cafés especiais.

Apesar de haver mercado para cafés especiais, parece que ainda é incipiente, sendo necessárias ações mercadológicas para desenvolver este mercado, o que pode ser viabilizado

pela colaboração entre os produtores por meio da associação de cafés especiais, constituída em 2008.

A produção de cafés especiais na região consiste em grãos com qualidade superior de bebida, cuja diferenciação pode ser percebida e valorizada por meio da experiência de consumo. Esforços devem ser envidados, incluindo ações de marketing, para alterar padrões de consumo, pois o brasileiro, há décadas, está habituado ao café de qualidade inferior, e tem no preço um dos fatores decisivos da compra.

É necessário ressaltar que a produção de cafés especiais não deve desviar a atenção do café *commodity*, pois este continuará sendo produzido, mesmo em propriedades onde seja intensificada a produção de cafés de qualidade superior de bebida. Salienta-se que o maior volume do café arábica é destinado à exportação, com preços regulados pela bolsa de valores, e que a diferenciação implica em descobrir os caminhos para chegar até o cliente.

Parece que dificilmente o café arábica “padrão exportação” ficará no mercado interno, pois o consumidor está habituado a tomar o café de qualidade inferior, que não é exportável, como o chamado ‘escolha’, que compreende grãos verdes, pretos, quebrados, brocados, defeituosos, etc., e o café de varrição - aquele que caiu no chão e foi recolhido.

Ressalta-se que, dedicando-se somente à produção de café classificado como especial pela qualidade da bebida, os produtores ficam à margem do comércio de cafés sustentáveis, com crescente consumo, principalmente nos Estados Unidos, que é o maior consumidor mundial de café.

O segmento produtor sofre com o poder de negociação dos compradores e muitas vezes o cafeicultor negocia seu produto por valor abaixo do devido, pois depende da receita do café para honrar compromissos financeiros. Também há no mercado internacional a ameaça de produto substituto, o café robusta, com crescente volume de produção, a custos mais baixos. As possibilidades de diferenciação são pouco exploradas pelos produtores e, apesar de potencial para produção de cafés especiais, prevalece a produção e comercialização do café *commodity*.

A comercialização, em geral, é realizada por meio de corretores que intermedeiam as negociações com empresas exportadoras. A partir deste ponto o cafeicultor perde a visão do fluxo dentro da cadeia produtiva e, apesar de não ter dados sobre o destino no seu café após a

venda ao exportador, acredita que significativo percentual da produção é destinado à exportação, devido à qualidade. O mercado interno absorve o café arábica que não tem padrão para exportação, assim como o café de escolha e varrição, além do café robusta, que tem o maior percentual de sua produção absorvido pelas indústrias de café solúvel e de torrefação e moagem, utilizados nos seus *blends* para reduzir custos.

Alguns estão insatisfeitos com a atividade, mas ficam na expectativa de uma melhora, e muitos permanecem na cafeicultura principalmente pelo custo de mudança de cultura. Mas é importante a diversificação da produção, com outras culturas, atividades pecuárias ou outras que diminuam a dependência da receita do café, possibilitando a comercialização quando o mercado tiver com cotações mais altas.

Os produtores não têm práticas de colaboração, deixando de usufruir os benefícios desta estratégia, que pode conferir maior poder de negociação, acesso a novos mercados, diferenciação, entre outros. Os pequenos produtores têm dificuldade em produzir cafés especiais devido ao investimento necessário em equipamentos, como o lavador que separa o café bóia do verde e do cereja, o que pode ser superado por meio da colaboração. Este quadro tende a se modificar, pelo interesse na associação que, apesar de relativamente recente, gera expectativa de melhorias para os cafeicultores.

Não podemos confirmar a existência de diferenças de orientação quanto à qualidade e quantidade nos representantes do Núcleo Regional de Cornélio Procópio e do Núcleo Regional de Jacarezinho, pois em ambos há produtores preocupados com a produtividade, que é um dos resultados objetivados, o que não exclui os cuidados com a qualidade, pois esta determina o valor do café. Apesar de que há casos em que, apesar da consciência da desvalorização do café, os grãos de maturações diferentes não são separados, são processados e comercializados juntos.

A estratégia colaborativa dentro do segmento está em implantação, sem resultados que possibilitem a comparação com os das estratégias competitivas. Entretanto, há indícios das melhorias na comercialização, e diversas pesquisas que demonstram a melhoria de resultados obtidos com a colaboração. A expectativa dos produtores é de que parte do volume atual da produção tem potencial para ser direcionada para a diferenciação pela produção de café especial, visando um novo mercado, mas mantendo a comercialização de *commodity* com o café que não atingir o padrão mais elevado de qualidade.

No segmento de torrefação e moagem há forte concorrência, fruto da baixa barreira de entrada. O segmento passou a sofrer a concorrência também de produtores rurais que avançaram na cadeia produtiva e processam café torrado e moído com matéria-prima de sua produção e podem oferecer ao mercado um café com grãos 100% arábica e 100% de pureza, a preços competitivos, uma vez que o café verde corresponde ao maior custo de produção no segmento de torrefação e moagem. Em alguns casos a qualidade possibilita a comercialização a preços maiores do que outras marcas locais e regionais, porém abaixo de marcas nacionais.

A orientação para manutenção do produto e mercado atuais é mais freqüente, correspondendo ao posicionamento de penetração de mercado, orientando as ações do segmento para a redução dos custos. Mas há uma empresa se movimentando para a diversificação, com novo produto, o café torrado e moído *gourmet*, destinado a um novo mercado, com estratégia de diferenciação, pela qual há expectativa de melhoria da competitividade da organização.

Não há colaboração entre as torrefadoras nem indícios de intenção, as empresas agem isoladamente em contexto de intensa concorrência, afetando toda a indústria, o que contribui para a alta rotatividade das empresas.

Os segmentos produtor e processador torrado e moído da cadeia produtiva do café, não estão integrados, o que dificulta estratégias colaborativas entre os elos. E dentro de cada elo também se percebe a individualidade, apesar de que no segmento produtor parece não haver preocupação com a concorrência nacional, uma vez que toda a produção é absorvida pelo mercado nacional e mundial. O segmento está submetido ao poder de negociação dos compradores e às oscilações diárias no preço do café, enfrentando no mercado mundial a concorrência de países mais competitivos, com menores custos de produção.

Uma alternativa para a melhoria dos resultados da cadeia produtiva e da economia em geral pode ser a redução de exportação de café verde e aumento do volume exportado de café industrializado, agregando valor ao produto. Mas isso depende, entre outros fatores, da consolidação do café brasileiro como produto de qualidade, que pode ser decisivo no mercado mundial. E mesmo que essa alternativa seja inviável, pela conjuntura econômica, por restrições comerciais, etc., a melhoria da imagem da qualidade da produção de grãos pode afetar positivamente a comercialização, a exemplo do que acontece com o café colombiano. A

outra alternativa é a diferenciação por meio de produção de cafés especiais, quer pela qualidade superior de bebida ou outros atributos que lhe confirmam maior valor.

A necessidade de políticas públicas para a cafeicultura já foi sinalizada por diversos autores e deve estar na agenda do Governo, pois a cadeia produtiva do café está comprometida. Mas aliado às políticas públicas, é mister que os segmentos processadores considerem a importância da produção rural e a necessidade de reavaliação dos preços pagos pelo café verde, sob o risco de redução da oferta de cafés e, conseqüentemente, alteração da estrutura da cadeia toda.

A cadeia produtiva do café do Norte Pioneiro do Paraná compreende o segmento produtor e o processador de torrado e moído. Há diversas indicações que levam à conclusão de que o segmento processador de solúvel não faz parte da cadeia produtiva da região, pois sua principal matéria-prima é o café robusta, produzido no Brasil somente no Espírito Santo e em Rondônia.

Os resultados apresentados referem-se a um número reduzido de representantes dos segmentos, especialmente do segmento produtor, pois além de realizar as entrevistas e coletas de dados em somente 10 dos 46 municípios da região Norte Pioneira do Paraná, o número de produtores é reduzido, em relação à quantidade total de cafeicultores. Assim, os resultados devem ser considerados apenas para os casos em estudo, sendo imprudente a generalização. Porém, como o estudo teve como base teórico-empírica dados estaduais e nacionais, além de dados do comércio internacional, acredita-se que os resultados fornecem uma base para compreensão da estratégia e do conteúdo estratégico, objetivo deste estudo. Porém é possível que, ampliando a amostra, com uma pesquisa quantitativa, sejam acrescentadas algumas informações, mesmo que convergentes aos resultados aqui apresentados.

Por fim, nesta pesquisa foi possível identificar as práticas e resultados de estratégias competitivas, mas não de colaborativas, porque estas iniciaram recentemente e somente no segmento produtor. O acompanhamento das alterações promovidas na cadeia produtiva do café pela associação dos produtores emerge como sugestão para trabalho futuro, possibilitando a comparação dos resultados antes e depois da colaboração.

Pesquisas verificando os resultados obtidos pela indústria de torrefação e moagem após a diversificação podem contribuir para estudo sobre os efeitos desse posicionamento



estratégico nos resultados da indústria e também de produtores que avançaram para o segmento processador.

A falta de visão da cadeia produtiva a partir da venda do café pelos produtores para os exportadores gera algumas indagações quanto ao efetivo percentual de café exportado, pois os produtores têm apenas expectativas, baseadas na qualidade do café, mas será que todo, ou somente o café de melhor qualidade é destinado para a exportação? O Vietnã, segundo maior produtor de café, além de ter a espécie de menor qualidade, o café robusta, tem produzido este com baixa qualidade mas o tem comercializado. Se o mercado mundial tem absorvido esse café, não é possível que esteja absorvendo parte do café do Brasil, de menor qualidade, mas grãos da espécie superior, o café arábica? Se os melhores grãos do café brasileiro, comprados dos produtores como café *commodity* estão destinados à exportação, será que a transação entre os exportadores e importadores está dentro dos valores de *commodity*, ou está ao preço de café de maior qualidade? Falar em padrão para exportação é vago, uma vez que não se sabe o que os importadores querem. Será impossível acompanhar o percurso do café após a venda para os exportadores, identificando o destino do café e o padrão exigido? Esse é um desafio que pesquisas futuras podem abraçar, contribuindo sobremaneira para a cadeia produtiva do café. Quiçá constate-se que há café comercializado pelo produtor como *commodity*, mas repassado ao mercado interno com preços de café melhor, resultado dos cuidados na cafeicultura, visando a qualidade.

Outra sugestão é a replicação do estudo em outras cadeias produtivas do agronegócio para ratificar os resultados obtidos, corroborando com os apontamentos da necessidade de ações públicas e privadas, dos segmentos industriais do agronegócio, como forma de fortalecer a cadeia em todos seus segmentos, principalmente, na produção primária, sem a qual há comprometimento de toda a cadeia produtiva e da economia regional. Há que se considerar também a possibilidade de que outros estudos evidenciem diferenças quanto à estratégia e seu posicionamento entre as cadeias produtivas de agronegócio, contribuindo com a comparação e análise, indicando possibilidades imperceptíveis na cadeia produtiva do café.

Um estudo sobre as causas da escassez dos recursos humanos, o destino destes e formas de reintegrar trabalhadores às áreas rurais, podem auxiliar a cafeicultura que, mesmo com intensificação da mecanização, depende de mão-de-obra. O êxodo de famílias das áreas rurais para áreas urbanas também pode resultar em problema social, devido à falta de

profissionalização, geralmente existentes, e aos constantes problemas de desemprego, que podem conduzir essas pessoas à margem da sociedade.

## REFERÊNCIAS

- ABBADE, E. B. **Cooperação interorganizacional na Associação Londrinense de Empresários Supermercadistas / Ales e no APL têxtil de Goioerê** : uma análise sob a ótica da teoria dos custos de transação. Curitiba, 2005.149 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná.
- ALBAGLI, S; BRITO, J (orgs.). **Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais**. Disponível em: <<http://www.redesist.ie.ufrj.br>>. Acesso em: 26 mai. 2008
- ALMEIDA, L. C.; SILVA, J. F.; ALMEIDA JR, R. B. Alianças estratégicas e a indústria financeira brasileira: impactos das estratégias colaborativas e competitivas no desempenho dos bancos comerciais, múltiplos e de investimento. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 22, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM
- AMATO NETO, J. Redes de organizações/empresas virtuais na economia global. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO, 17, 1997, Santa Maria, **Anais...** Santa Maria: ENEGEP, 1997.
- AMORIM, A. L. M. **Comunicação organizacional, processo decisório, vantagem competitiva e efetividade em duas cooperativas paranaenses de agronegócio**. Curitiba, 2006. 246 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná.
- ANDREWS, K. R. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ANDREWS, R.; BOYNE, G. A.; WALKER, R. M. Strategy Content and Organizational Performance: An Empirical Analysis. **Public Administration Review**, v. 66, n. 1, jan.-fev., p. 52-63, 2006.
- ANSOFF, H. I. Strategies for diversification. **Harvard Business Review**, v. 35, n. 5, set.-out., p. 113-124, 1957.
- \_\_\_\_\_. A model for diversification. **Management Science**, v. 4, n. 4, jul., p. 392-414, 1958.
- \_\_\_\_\_. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1979.
- \_\_\_\_\_. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE CAFÉ (ABIC). **Sabor do café** : história do café. Disponível em: <<http://www.abic.com.br>>. Acesso em: 21 fev. 2008
- \_\_\_\_\_. **Notícias do Comitê Permanente de Qualidade**. Informativo CPQ, n. 029, out.-nov./2008. Disponível em <[http://www.abic.com.br/arquivos/info\\_cpq\\_029\\_nov08.pdf](http://www.abic.com.br/arquivos/info_cpq_029_nov08.pdf)>. Acesso em: 20 fev. 2009

BACHA, E. L. Política brasileira do café: uma avaliação centenária. In: BACHA, E. L.; GREENHILL, R. **150 anos de café**. Rio de Janeiro: Marcellino Martins & E. Johnston, 1992.

BACHA, E. L.; GREENHILL, R. **150 anos de café**. Rio de Janeiro: Marcellino Martins & E. Johnston, 1992.

BACON, C. Confronting the coffee crisis: can fair trade, organic, and specialty coffees reduce small-scale farmer vulnerability in Northern Nicaragua. **World Development**, v. 33, n. 3, p. 497-511, 2005.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, Edição Especial, p. 203-227, 2004.

BARANIUK, J. A. **Conteúdo e recursos estratégicos de provedores de serviços empresariais de comunicação de dados no Paraná**: um estudo comparativo de casos na Copel telecomunicações, Impsat e Intelig. Curitiba, 2002. 258 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná.

BARBOSA NETO, M. A. **Perspectivas de custos de produção agropecuária para 2008**: indústria de fertilizantes. Disponível em: <[http://www.fiesp.com.br/irs/agronegocio/pdf/transparências\\_cosag\\_11\\_02\\_08\\_mario\\_alves\\_barbosa\\_netto.pdf](http://www.fiesp.com.br/irs/agronegocio/pdf/transparências_cosag_11_02_08_mario_alves_barbosa_netto.pdf)>. Acesso em: 21 fev. 2009.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. USA: Addison-Wesley, 1996.

BÁRTHOLO, G. F. , GUIMARÃES, P. T. G. Cuidados na colheita e preparo do café. **Informe Agropecuário**, Belo Horizonte, v. 18, n. 187, p. 33-42, 1997.

BATALHA, M.O.; SILVA, A. L. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: BATALHA, M. O. (coord). **Gestão agroindustrial**. GEPAL, Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. v. 1, 2. ed. São Paulo: Atlas, p. 23-63, 2001.

BERGER, P. G., OFEK, E. Diversification's effect on firm value. **Journal of Financial Economics**, v. 37, p. 39-65, 1995.

BERTACO, F. S. **Relacionamento interorganizacional na cadeia produtiva de fios e cabos elétricos de cobre e as estratégias do elo varejista na região do oeste do estado de São Paulo**. Curitiba, 2005. 270 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná.

BETTIS, R. A. Performance differences in related and unrelated diversified firms. **Strategic Management Journal**, v. 2, n. 4, p. 379-393, oct.-dec. 1981.

BONEL, E.; ROCCO, E. Coopeting to survive; surviving coepetition. **International Studies of Management & Organization**, v. 37, n. 2, p. 70–96, summer 2007.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Instrução Normativa nº 8, de 11 de junho de 2003**. Aprova o Regulamento Técnico de Identidade e de Qualidade para Classificação do Café Beneficiado Grão Cru. Brasília, 2003.

BRITO. L. A. L. VASCONCELOS, F. C. A heterogeneidade do desempenho, suas causas e o conceito de vantagem competitiva: proposta de uma métrica. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, p. 107-129, 2004.

BULGACOV, S. **Conteúdo e processo estratégico: estudo comparativo de casos na indústria alimentícia do Paraná**. São Paulo, 1997. 257 f. Tese (Doutorado em Administração) - EAESP-Fundação Getúlio Vargas.

BULGACOV, S.; SOUZA, Q. R.; PHOHMANN, J. I. P.; COSER, C.; BARANIUK, J. **Administração estratégica: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007.

CARNEIRO, J. M. T. Tipologia de estratégias genéricas de Porter: reflexões sobre as sutilezas por trás da simplicidade do modelo. In: ENCONTRO DA ANPAD, 28, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 1998.

CASTRO, A. M. G. Análise da competitividade da cadeia produtiva. **Workshop de Cadeias Produtivas e Extensão Rural na Amazônia**, Manaus, 2000.

CASTRO, A. M. G.; COBBE, R. V.; GOEDERT, W. J. **Prospecção de demandas tecnológicas - Manual metodológico para o SNPA**. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. Departamento de Pesquisa e Difusão de Tecnologia. Brasília: Embrapa-DPD, 1995.

CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA (CEPEA) - ESCOLA SUPERIOR DE AGRICULTURA LUIZ DE QUEIROZ (ESALQ). **Agromensal – ESALQ/BM&F**. Disponível em: < <http://www.cepea.esalq.usp.br/agromensal>>. Acesso em: 28 fev. 2009.

CENTRO DE INTELIGÊNCIA DO CAFÉ (CIC). **Banco de dados**. Disponível em <<http://www.cicbr.org.br>>. Acesso em: 26 jan. 2009.

CHAKRAVARTHY, B.S.; DOZ, Y. Strategy Process Research: focusing on corporate self-renewal. London, **Strategy Management Journal**, v. 13, p. 5-14, 1992.

CHALFOUN, S. M. , CARVALHO, V. D. **Colheita e preparo do café**. Lavras: UFLA/FAEPE, 1997.

CHEN, I. J.; PAULRAJ, A. Understanding supply chain management: critical research and a theoretical framework. **International Journal of Production Research**, v. 42, n.1, p. 131-163, 2004.

CHIEN, T; PENG, T. Competition and Cooperation Intensity in a Network : a case study in Taiwan simulator industry. **Journal of American Academy of Business**, v. 7, n.2, p.150-155, 2005.

CHILD, J. **Cooperation and competitions: global strategies**. Work paper. UK: Birmingham, University of Birmingham, 2007.

CHILD, J.; FAULKNER, D. **Strategies of co-operation: managing alliances, networks, and joint ventures**. New York: Oxford University Press, 1998.

CHRISTENSEN, K. H. MONTGOMERY, C. A. Corporate economic performance: diversification strategy versus market structure. **Strategic Management Journal**, v. 2, n. 4, p. 327-343, oct.-dec. 1981.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Pioneira, 1997.

COBRA, M. **Marketing essencial: conceitos, estratégias e controle**. São Paulo: Atlas, 1986.

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing essencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

CONFEDERAÇÃO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DO BRASIL (CNA). **Indicadores rurais**. Disponível em:

<[http://www.cna.org.br/cna/publicacao/down\\_anexo.wsp?tmp.arquivo=E15\\_19204Apresentação.%20Indicadores\\_março.18mar08\(MAZ\).pdf](http://www.cna.org.br/cna/publicacao/down_anexo.wsp?tmp.arquivo=E15_19204Apresentação.%20Indicadores_março.18mar08(MAZ).pdf)>. Acesso em: 10 jun. 2008.

\_\_\_\_\_. **PIB do agronegócio recua pelo segundo mês**. Disponível em:

<<http://www.cna.org.br/site/noticia.php?n=20816>>. Acesso em: 28 fev. 2009.

CONSÓRCIO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO DO CAFÉ EMBRAPA (CBP&D/Café). **Relatório de pesquisa**. Disponível em:

<[http://www22.sede.embrapa.br/cafe/outros/arq\\_Relat\\_Gestao/](http://www22.sede.embrapa.br/cafe/outros/arq_Relat_Gestao/)>. Acesso em: 11 jun. 2008.

\_\_\_\_\_. **Economia cafeeira**. Disponível em:

<[http://www22.sede.embrapa.br/cafe//consorcio/index\\_2.htm](http://www22.sede.embrapa.br/cafe//consorcio/index_2.htm)>. Acesso em: 14 jan. 2009.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DACIN, M. T.; HITT, M. A.; LEVITAS, E. Selecting partners for successful international alliances: examination the US and Korean firms. **Journal of World Business**, 32 n.1, p. 3-16, 1997.

DAY, G. Uma perspectiva estratégica do planejamento de produtos. In: BRITT, S.; BOYD, H. **Marketing**: gerência e ação executiva. São Paulo: McGraw-Hill, 1981

DAY, G.S. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, p. 37-52, 1994.

DEMONER, C. A. TRENTA, E. J.; SEPULCRI, O.; *et al.* **Estudo técnico-econômico da cultura do café**. Disponível em:

<[http://www.emater.pr.gov.br/arquivos/File/Comunicacao/Premio\\_Extensao\\_Rural/1\\_Premio\\_2005/ESTUDO\\_TEC\\_ECON\\_CAFE.pdf](http://www.emater.pr.gov.br/arquivos/File/Comunicacao/Premio_Extensao_Rural/1_Premio_2005/ESTUDO_TEC_ECON_CAFE.pdf)>. Acesso em: 28 dez. 2007

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, V. 35, p. 1504-1514, 1989.

DOTTO, D. M. R.; WITTMANN, M. L.; VERSCHOORE FILHO, J. R. S. Arranjos organizacionais e desenvolvimento regional: um estudo da experiência de redes de pequenas e médias empresas no Estado do Rio Grande do Sul (Brasil). In: Asociación Uruguaya de Historia Económica (AUDHE), **Terceras Jornadas de Historia Económica**, Montevideo, 2003.

FARINA, E. M. M. Q; ZYLBERSZTAJN, D. (coords.) **Competitividade no agribusiness brasileiro**. v.4. Sistema agroindustrial do café. São Paulo, PENSA/FIA/FEA/USP, 1998.

FREUND, S.; TRAHAN, E. A.; VASUDEVAN, G. K. Effects of global and industrial diversification on firm value and operating performance. **Financial Management**, v. 36, n. 4, p. 143-161, 2007.

FURLANETTO, E. L. **Formação das estruturas de coordenação nas cadeias de suprimentos**: estudos de caso em cinco empresas gaúchas, 2002. 291 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

GALBRAITH, J. R. Planejamento estratégico e de organização. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GINSBERG, A. Construing the business portfolio: a cognitive model of diversification. **Journal of Management Studies**, v. 26, n. 4, p. 417-438, jul., 1989.

\_\_\_\_\_. Connecting diversification to performance: a sociocognitive approach. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 3, jul., p. 514-535, 1990.

GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. **The discovery of grounded theory**. Chicago: Aldine, 1967.

GNYAWALI, D. R.; MADHAVAN, R. Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 3, p. 431-445, jul. 2001.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI C. K; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, p. 89-112, 2006.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI C. K; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, p. 115-146, 2006.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Nacional, 1968.

GRANT, R. Corporate strategy: managing scope and strategy content. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. **Handbook of strategy and management**. London: Sage, p. 72-97, 2002.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage : implications for strategy formulation. **California Management Review**, p.114-135, spring 1991.

GRZEBIELUCKAS, C. **A estratégia de diversificação e sua influência na performance**: uma análise empírica em companhias abertas no Brasil. Biguaçu, 2007. 143 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade do Vale do Itajaí.

GULATI, R. Social structure and alliance formation patterns: a longitudinal analysis. **Administrative Science Quarterly**, v.40, n.4, p. 619-652, 1995.

HALL JR, E. H.; LEE, J. Broadening the view of corporate diversification: an international perspective. **The International Journal of Organizational Analysis**, v. 7, n. 1, p. 25-53, jan., 1999.

HALL, R. H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HAMEL, G; DOZ, Y. **A vantagem das alianças**: a arte de criar valor através da concorrência. 2 ed., Rio de Janeiro: Campus, 1989.

HAYASHI JUNIOR, P. **Recursos e competências nas mudanças de conteúdo estratégico em pequenas empresas de massas alimentícias**: estudo comparativo de casos. Curitiba, 2002. 129 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná.

HAYASHI, P; BARANIUK, J. A; BULGACOV, S. Mudanças de conteúdo estratégico em pequenas empresas de massas alimentícia. RAC – **Revista de Administração Contemporânea**, ano/vol. 10, n. 3, p. 159-179, jul.-set., 2006.

HEMERLY, F. X. **Cadeia produtiva do café no Estado de São Paulo**: possibilidades de melhoria de sua competitividade no segmento agrícola. Campinas, 2000. 208 f. Tese (Doutorado em Engenharia Agrícola) - Universidade Estadual de Campinas.



HENDRON, M. G.; FREDRICKSON, J. W. The effect of strategic decision process and information source on strategy content. **Academy of Management Proceedings**, pK1-K6, 2006.

HOFFMANN, V. E. ; MOLINA-MORALES, F. X ; MARTINEZ-FERNANDEZ, M. T. Redes de empresas: uma proposta de tipologia para sua classificação. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 28., 2004, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (IPARDES). **Relação dos municípios por microrregiões e mesorregiões geográficas – Paraná**. Disponível em: [www.ipardes.gov.br/pdf/mapas/base\\_fisica/relacao\\_mun\\_micros\\_mesos\\_parana.pdf](http://www.ipardes.gov.br/pdf/mapas/base_fisica/relacao_mun_micros_mesos_parana.pdf). Acesso em: 18 jul. 2007a.

\_\_\_\_\_. **O mercado de orgânicos no Paraná: caracterização e tendências**. Curitiba: IPARDES, 2007b.

\_\_\_\_\_. **Anuário Estatístico 2007**. Disponível em: [http://www.ipardes.gov.br/anuario\\_2007/index.html](http://www.ipardes.gov.br/anuario_2007/index.html)>. Acesso em: 12 jan. 2009.

ISAAC, M. J. **Aplicação de um processo de melhoria em uma empresa de adesivos utilizando diversificação mercadológica como foco de mudanças**. Campinas, 2006. 85 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão da Qualidade Total) – Universidade Estadual de Campinas.

JONES, G. R.; BUTLER, J. E. Costs, Revenue and Business Level Strategy. **Academy of Management Review**, v.13, n.2, p. 202-213, 1988.

KANTER, R. M. When giants learn cooperative strategies. **Planning Review**, v. 18, n. 1, p. 15-22, jan.-fev. 1990.

\_\_\_\_\_. Collaborative advantage: the art of alliances. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 4, p. 96-108, jul.-aug. 1994.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Introdução ao marketing**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

LANG, L. H. P.; STULZ, R. M. Tobin's q, corporate diversification, and firm performance. **The Journal of Political Economy**, v. 102, n. 6, p. 1248-1280, dez. 1994.

LAVILLE, C. DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LAZZARINI, S. G. Estudos de caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e limitações do modelo. In: FARINA, E. (coord.) **Estudos de caso em agribusiness**: focalizando as seguintes empresas: Moinho Pacífico, Illycaffè, Cocamar, Sadia, Iochpe-Maxion, Norpac. São Paulo: Pioneira, p. 9-23, 1997.

LEWIN, B.; GIOVANNUCCI, D; VARANGIS, P. **Coffee Markets**: New Paradigms in Global Supply and Demand, Agriculture and Rural Development Discussion Paper No. 3, World Bank, Washington, DC, March 2004.

LEWIS, J. **Alianças estratégicas**: Estruturando e Administrando Parcerias para o Aumento da Lucratividade. São Paulo: Pioneira, 1992.

LINS, P. M. G. *et. al.* **Diagnóstico sobre o sistema agroindustrial de cafés especiais e qualidade superior do Estado de Minas Gerais**: Relatório Final. São Paulo: PENSA/SINDICAFÉ/SEBRAE/FAEMG/OCEMG, 2001.

LUO, Y. **Coopetition in international business**. Copenhagem: Copenhagem Business School Press, 2004.

MAMONTOW, A. **A qualidade como base para a estratégia de diferenciação**. Um estudo de caso em uma empresa do segmento de cafés gourmet. Campinas, 2003. 191 f. Dissertação (Mestrado Profissional). Universidade Estadual de Campinas.

MARTINS, L. M. **Os relacionamentos privilegiados pela agroindústria láctea gaúcha no gerenciamento de sua cadeia de suprimentos**. Porto Alegre, 2000. 128 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

MEIRELLES, A. M.; GONÇALVES, C. A.; ALMEIDA, A. F. Uma abordagem para estratégia utilizando analogias. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

MENDES-DA-SILVA, W. Estratégia de diversificação: evidências e implicações para o desempenho financeiro de indústrias brasileiras. In: ENCONTRO LATINO AMERICANO DE ESTRATÉGIA, 2004, Itapema. **Anais...** Itapema: SLADE, 2004, 1 CD-ROM.

MILES, R; SNOW, C. Causes of failure in network organizations. **California Management Review**, v. 34, p. 52-72, 1992.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E DESENVOLVIMENTO (MAPA). **Relatório de gestão 2006 do Funcafé**. Brasília: MAPA, 2007

\_\_\_\_\_. **Exportações brasileiras de café** - histórico: 1961-2007. Disponível em: <[http://www.agricultura.gov.br/pls/portal/docs/PAGE/MAPA/SERVICOS/PORTAL\\_AGRO\\_NEGOCIO\\_CAFE/PORT\\_AGRO\\_CAFE\\_REL\\_ESTATISTICAS/EXPORTA%C7%D5ES%20BRASILEIRAS%20DE%20CAF%C9S%20-%201961%20A%202007.PDF](http://www.agricultura.gov.br/pls/portal/docs/PAGE/MAPA/SERVICOS/PORTAL_AGRO_NEGOCIO_CAFE/PORT_AGRO_CAFE_REL_ESTATISTICAS/EXPORTA%C7%D5ES%20BRASILEIRAS%20DE%20CAF%C9S%20-%201961%20A%202007.PDF)>. Acesso em: 10 jun. 2008.

MINTZBERG, H. Estratégias genéricas de negócios. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001a.

\_\_\_\_\_. Os 5 P's da estratégia. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001b.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTGOMERY, C. A. The measurement of firm diversification: some new empirical evidence. **Academy of Management Journal**, v. 25, n. 2, p. 299-307, jun. 1982.

NICOLELI, M.; MOLLER, H. D. análise da competitividade do café orgânico produzido em Taquaritinga do Norte para o mercado regional. In: ENCONTRO NACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE, 9, 2007, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ENGEMA, 2007.

NOLETO, M. J. **Parcerias e alianças estratégicas**: uma abordagem prática. São Paulo: Global, 2000

NUINTIN, A. A. **O desenvolvimento de indicadores do desempenho e da qualidade para o processo de produção**: estudo de casos do processo de produção do café. Ribeirão Preto, 2007. 143 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/USP.

OBSERVATÓRIO SOCIAL. **Café do Brazil**: o sabor amargo da crise. Florianópolis: Oxfam/Contag/CUT, 2002.

OCEPAR. **Elevação dos custos de produção na agricultura**. Disponível em: <[http://www.ocepar.org.br/UPL/Outro/Custos%20Producao\\_ImpactoFertilizantes\\_Sistema%20Ocepar.pdf](http://www.ocepar.org.br/UPL/Outro/Custos%20Producao_ImpactoFertilizantes_Sistema%20Ocepar.pdf)>. Acesso em: 21 fev. 2009.

OCTAVIANI, J. C. **Secagem de café cereja descascado desmucilado com utilização de gás liquefeito de petróleo**. Campinas, 2000. 119 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Agrícola) – Universidade Estadual de Campinas.

OLIVER, A.L.; EBERS, M. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, v. 19, n. 4, p. 549-583, 1998.

ORMOND, J. G. P. **Glossário de termos usados em atividades agropecuárias, florestais e ciências ambientais**. 3. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 2006.

ORMOND, J. G. P.; PAULA, S. R. L.; FAVERET FILHO, P. Café: (re)conquista dos mercados. In: **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 10, p. 3-56, set. 1999.

OXFAM. **Pobreza em sua xícara**: o que está por trás da crise do café. Comércio com justiça. Oxfam Internacional, 2002.

PANDYA, A. M.; RAO, N. V. Diversification and firm performance an empirical evaluation. **Journal of Financial and Strategic Decisions**, v. 11, n. 2, p. 67-81, Fall 1988.

PASCALE, R. T. O efeito Honda. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. Basil Blackwell: Oxford, 1959.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 179-191, 1993.

PIRES, S. R. I. Managerial implications of the modular consortium model in a Brazilian automotivelant. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 18, n. 3, p. 221-232, 1998

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva: criando e sustentado um desempenho superior**. 25. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. "What is Strategy?" **Harvard Business Review**, p. 61-78, nov.-dez. 1996.

POWELL, W. W. Neither market nor hierarchy: network forms of organization. **Research in Organizational Behavior**, v. 12, p.295-336, 1990.

POWELL, W.W., KOPUT, K. W., SMITH-DOERR, L. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 1, p. 116-145, mar. 1996.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. Strategy as a field of study: why search for a new paradigm? **Strategic Management Journal**, v. 15, Special Issue, p. 5-16, 1994.

\_\_\_\_\_. A competência essencial da corporação. In: MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M.E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

QUINN, J. B. Estratégias para mudança. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RAMOS, J. P. **Cadeia agroindustrial da batata: dinamismo, organização e os movimentos de reestruturação recente, no novo ambiente econômico**. Florianópolis, 2003. 148 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Federal de Santa Catarina.

RICHTER, A.; SCHMIDT, S. L. How does Strategy Process Influence Strategy Content? Antecedents of Consistency Between Resource Allocation Decisions and Corporate Strategy. **Schmalenbach Business Review**, v. 57, p. 332-350, out. 2005.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Structuring cooperative relationships between organizations. **Strategic Management Journal**, v. 13, p.483-498, 1992.

RITZMAN, L. P.; KRAJEWSKI, L. J. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROSS, W. T.; ROBERTSON, D. C. Compound Relationships Between Firms. **Journal of Marketing**, v. 71, p. 108-123, jul. 2007.

RUMELT, R. P. Diversification strategy and profitability. **Strategic Management Journal**, v. 3, n. 4, p. 359-369, out.-dez. 1982.

SAES, M. S. **A racionalidade econômica da regulamentação no mercado brasileiro de café**. São Paulo, 1995. 163 f. Tese (Doutorado em Economia). Universidade de São Paulo.

SAES, M. S.; NAKAZONE, D. **Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impacto das zonas de livre comércio – cadeia: café – Nota Técnica Final**. UNICAMP-IE-NEIT, 2002.

\_\_\_\_\_. **O agronegócio café do Brasil no mercado internacional**. Disponível em: <[www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_fae\\_business/n9/12\\_agronegocio.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n9/12_agronegocio.pdf)>. Acesso em: 06 mar. 2009.

SAES, M. S. M.; ESCUDEIRO, F. H.; SILVA, C. L. Estratégia de diferenciação do mercado brasileiro de café. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 8, n. 21, p. 24-32, maio-ago. 2006.

SAES, M. S.; FARINA, E. M. M. Q. **O agribusiness do café no Brasil**. São Paulo: Pensa/Editora Milkbizz, 1999.

SAES, M. S.; NUNES, R. **O Desempenho das MPEs na indústria de torrefação e moagem de café**. Relatório de pesquisa. SEBRAE/FIPE. Disponível em: <[http://www.sebraesp.com.br/novo/pesquisa/download\\_pdf/Cafe.pdf](http://www.sebraesp.com.br/novo/pesquisa/download_pdf/Cafe.pdf)>. Acesso em: 11 fev. 2008.

SCAVARDA, L. F. R.; HAMACHER, S. Evolução da cadeia de suprimentos da indústria automobilística no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 201-219, maio-ago. 2001.

SELZNICK, P. **Leadership in Administration: a sociological perspective**. Harper e Row, New York, 1957.

SEPULCRI, O.; TRENTO, E. J.; MORETTO, F. L.; MENOLI SOBRINHO, N. **Gestão do processo tecnológico da lavoura cafeeira**. EMATER, SEAB. Disponível em:

<[www.emater.pr.gov.br/arquivos/File/Comunicacao/Premio\\_Extensao\\_Rural/1\\_Premio\\_2005/Gest\\_Proc\\_Tec\\_Cafe.pdf](http://www.emater.pr.gov.br/arquivos/File/Comunicacao/Premio_Extensao_Rural/1_Premio_2005/Gest_Proc_Tec_Cafe.pdf)>. Acesso em: 23 jan. 2009.

SOUZA, M. C. M.; SAES, M. S. M.; OTANI, M. N. **Pequenos produtores e o segmento de cafés especiais no Brasil**: uma abordagem preliminar. Disponível em: <<http://www.rimisp.org/ifsa/php/simposio/documentos/255.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2008.

TAVARES, E. L. A. **A questão do café commodity e sua precificação**: o “c market” e a classificação, remuneração e qualidade do café. Campinas, 2002. 207 f. Tese (Doutorado em Engenharia Agrícola). Universidade Estadual de Campinas.

VEGRO, C. L. R. Competitividade da indústria brasileira de café. In: **Informações Econômicas**, SP, v. 24, n. 2, fev. 1994.

VERISSIMO, V. **Comércio Agricultura e Meio Ambiente**: Estudo de impactos da ALCA em café e maçã e seus sistemas de produção agrícola. Montevideo: IDRC, 2003.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

XIMENES, F. T. D. **Análise da coordenação da cadeia agroindustrial orientada pela qualidade**: O caso Illy Café. Brasília, 2006. 99 f. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) - Universidade de Brasília.

YOSHINO, M. Y.; RANGAN, U. S. **Alianças estratégicas**: uma abordagem empresarial à globalização. São Paulo: Makron Books, 1996.

ZILBER, M. A.; MORAES, C. A.; ADES, S. L. C. Estratégia Competitiva: um Estudo da Indústria do Alumínio. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

ZYLBERSZTAJN, D.; FARINA, E. M. M. Q.; SANTOS, R. C. **O sistema agroindustrial do café**: um estudo da organização do *agribusiness* do café visto como a chave da competitividade. Porto Alegre: Ortiz, 1993.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A – Roteiros de entrevistas semi-estruturadas

### ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA PRODUTOR

Nome:

Identificação da propriedade:

Cidade:

Fone:

e-mail:

1. Quais as principais culturas que mantêm financeiramente a propriedade?
2. Há quanto tempo o Sr. produz o café para venda?
3. Quem trabalha na produção do café?
4. Se houver funcionários, esses são fixos ou diaristas?
5. Se funcionários fixos, quantos?
6. Qual a área total de plantio geral da propriedade?
7. Qual a área de plantio do café?
8. Houve aumento da área de plantio do café desde o início até agora?
9. Existe alguma área de plantio de café que não está produzindo? Em caso afirmativo, qual o motivo?
10. Qual foi a quantidade produzida de café nos últimos anos?
11. Qual a expectativa de produção para esse ano?
12. Existe intenção de manter, aumentar ou diminuir a área de plantio de café nos próximos anos?
13. Qual é a espécie de café plantado?
14. A escolha das mudas para plantio foi feita por qual critério?
15. Qual a forma de plantio?
16. Como são realizados os procedimentos habituais - os tratos - com a lavoura de café?



17. Como é feita a colheita?
18. Quem faz a arruação do café são os próprios colhedores ou são funcionários fixos da fazenda?
19. Quais os procedimentos durante e após a colheita?
20. Existe alguma separação dos grãos de diferentes maturações?
21. Após a colheita, qual o destino dos grãos?
22. O processamento dos cafés são por via seca ou úmida?
23. Todos os grãos são processados iguais?
24. Existe diferença do tempo de secagem do café ou todo o café colhido vai junto para secagem
25. Como e onde são armazenados os produtos da colheita?
26. Houve alguma alteração nos processos de plantio, colheita, armazenamento e venda do café em comparação ao início de sua produção?
27. Para quem é vendido o café?
28. Seu café é exportado? Em caso afirmativo, qual o percentual da produção que é exportado?
29. Existe previsão de vender o café para outros clientes?
30. O café é vendido beneficiado ou não?
31. Se é vendido beneficiado, qual é o processo de beneficiamento?
32. Após ser beneficiado, como e onde o café é armazenado?
33. Existe processo de classificação dos lotes?
34. Existe re-benefício dos lotes?
35. Se é vendido sem beneficiamento, qual é o motivo?
36. Para os próximos anos está prevista alguma alteração significativa na produção e venda do café?

37. Qual a forma de controle utilizada para identificar o lote do café?
38. O que é considerado na hora de determinar o preço de venda do café?
39. O seu custo de produção de café aumentou ou diminuiu nos últimos 5 anos?
40. O que é considerado na hora de calcular o custo de produção do café?
41. Em sua opinião, o que contribuiu para a alteração do custo do café?
42. Nos últimos 5 anos o Sr. tem conseguido vender o café a um preço maior, ou menor?
43. Para os próximos 5 anos, o Sr. espera conseguir um valor maior ou menor na venda do café?
44. Quais as maiores dificuldades enfrentadas na produção e venda do café?
45. O que o Sr. tem feito para melhorar o resultado obtido com a produção do café?
46. Existem ações em sua propriedade visando a preservação do meio ambiente? Quais?
47. Em algum momento da produção, colheita ou venda, existe parceria com outro produtor ou empresa para unir esforços e obter melhores resultados? (abordar a questão dos recursos: a) recursos financeiros para custeio, colheita, tratos culturais; b) P&D&I - Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação Tecnológica para plantio, colheita, beneficiamento e introdução de espécies de melhor qualidade e maior resistência; c) capacitação profissional; d) métodos gerenciais; e) acesso às informações)
48. Se existe alguma parceria, essa tem como objetivo conseguir que melhoria?
49. No caso de haver parceria, os resultados esperados com essa parceria tem sido alcançados?
50. Seu produto tem algum tipo de certificação?
51. Quais as oportunidades que o Sr. visualiza para os produtores de café?
52. Existe alguma questão relevante quanto à produção do café que o Sr. quer acrescentar ou reforçar?
53. É de seu interesse receber o relatório com os resultados da pesquisa?
54. O Sr. poderia indicar um importante produtor de café do Município, para entrevista e coleta de dados?

**ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA  
PROCESSADOR TORRADO E MOÍDO**

Empresa:

Nome do entrevistado:

Cargo do entrevistado:

Cidade:

Fone:

e-mail:

site da empresa:

nº de funcionários:

1. Quais são os produtos relacionados ao café fabricados pela empresa?
2. Qual a produção de café torrado e moído nos últimos anos, por produto e por ano?
3. Quais são as marcas de café torrado e moído da empresa?
4. Nos últimos anos quais os produtos relacionados ao café foram acrescentados ao *portfólio* da empresa?
5. Qual a expectativa de produção para esse ano, por item?
6. Existe intenção de manter, aumentar ou diminuir a quantidade de produção nos próximos anos?
7. Há planos para incluir novos produtos no *portfólio* da empresa para os próximos anos?
8. Vende café torrado para preparação de café expresso? Pode ser indício de diferenciação?
9. Como é definido o blend do café?
10. Quem é responsável pelo blend do café?
11. Produz café flavorizado/aromatizado? Quais?
12. Produz café descafeinado?
13. Como é o processo de fabricação?
14. Todos os processos da fabricação são realizados pela própria empresa?
15. Se houver processos realizados fora, buscar informação de onde e o que levou à escolha da empresa para realizar os processos que não podem ser feitos internamente?
16. Existe a limpeza e seleção do grão?
17. A própria empresa realizada essa limpeza?
18. O café torrado fica armazenado, em média, quanto tempo antes de ser moído?
19. O café torrado fica armazenado em silos?

20. Se fica armazenado em silos, existe algum procedimento especial para manutenção da qualidade dos grãos?
21. Para quem é vendido o café torrado e moído?
22. Existe previsão de vender os produtos para outros clientes?
23. Há distribuição em cafeterias?
24. Quais os tipos de embalagens utilizada pela sua empresa?
25. Quem são os fornecedores de café verde?
26. Quais os critérios para escolha dos fornecedores de café
27. Quais as espécies de café utilizadas no processamento do T&M?
28. O café comprado já vem beneficiado?
29. Como é determinado, ou quem determina, o preço do café comprado?
30. Existem degustadores?
31. Quais as classificações usadas quanto à bebida?
32. Para os próximos anos está prevista alguma alteração significativa na produção e venda do café?
33. O café produzido por sua empresa tem o Selo de Pureza ABIC?
34. Como é determinado o preço de venda do café torrado e moído?
35. O seu custo de produção aumentou ou diminuiu nos últimos 5 anos?
36. Se aumentou ou diminuiu, o que contribuiu para a alteração do custo do café torrado e moído?
37. Nos últimos anos o Sr. tem conseguido vender seus produtos a um preço maior, ou menor?
38. Para os próximos anos, o Sr. espera conseguir um valor maior ou menor na venda dos produtos
39. Quais as maiores dificuldades enfrentadas na produção e venda do café torrado e moído?
40. O que o Sr. tem feito para melhorar o resultado obtido com a produção do café torrado e moído? (abordar a questão dos recursos: a) profissional de marketing para programas de divulgação da marca e pesquisas; b) P&D&I - Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação Tecnológica para torrefação, moagem e embalagem, automação do processo produtivo; c) métodos gerenciais).
41. Existe a Pesquisa e Desenvolvimento para os atuais e novos produtos? Se sim, é interna ou externa?

42. Em algum momento da produção, venda e distribuição, existe parceria com outras empresas para unir esforços e obter melhores resultados?
43. Se existe alguma parceria, essa tem como objetivo conseguir que melhoria?
44. No caso de haver parceria, os resultados esperados com essa parceria tem sido conseguidos?
45. Quais as oportunidades que o Sr. visualiza para as indústrias torrefadoras de café ?
46. Existe alguma questão relevante quanto à produção, venda e distribuição do café torrado e moído que o Sr. quer acrescentar ou reforçar?
47. É de interesse da empresa receber o relatório com os resultados da pesquisa?

## ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA PROCESSADOR SOLÚVEL

Empresa:

Nome do entrevistado:

Cargo do entrevistado:

Cidade:

Fone:

e-mail:

site da empresa:

nº de funcionários:

1. Quais são os produtos relacionados ao café fabricados pela empresa?
2. Qual a produção do café solúvel nos últimos anos, por ano?
3. Nos últimos anos quais os produtos relacionados ao café foram acrescentados ao *portfólio* da empresa?
4. Qual a expectativa de produção para esse ano, por item?
5. Existe intenção de manter, aumentar ou diminuir a quantidade de produção nos próximos anos?
6. Há planos para incluir novos produtos no *portfólio* da empresa para os próximos anos?
7. Quem é responsável pelo *blend* do café?
8. Entre os produtos fabricados e comercializados pela empresa está o extrato de café?
9. Entre os produtos fabricados e comercializados pela empresa está o café pronto e enlatado?
10. Produz café solúvel descafeinado?
11. Como é o processo de fabricação?
12. Todos os processos da fabricação são realizados pela própria empresa?
13. Se houver processos realizados fora, onde são realizados e o que levou à escolha da empresa para realizar esses processos?
14. Existe a limpeza e seleção do grão?
15. Se sim, a própria empresa realizada essa limpeza?
16. O café torrado fica armazenado, em média, quanto tempo antes de ser utilizado?
17. O café torrado fica armazenado em silos?
18. Se fica armazenado em silos, existe algum procedimento especial para manutenção da qualidade dos grãos?

19. Para quem é vendido o café solúvel?
20. Existe previsão de vender os produtos para outros clientes?
21. Quem são os fornecedores de café verde?
22. Quais os critérios para escolha dos fornecedores de café?
23. Quais os tipos de café utilizados no processamento do café solúvel?
24. O café comprado já vem beneficiado?
25. Como é determinado, ou quem determina, o preço do café comprado?
26. Existem degustadores? Quais as classificações usadas?
27. Para os próximos anos está prevista alguma alteração significativa na produção e venda do café?
28. Como é determinado o preço de venda do café solúvel?
29. O seu custo de produção aumentou ou diminuiu nos últimos anos?
30. Em sua opinião, o que contribuiu para a alteração do custo do café solúvel?
31. Nos últimos anos o Sr. tem conseguido vender seus produtos a um preço maior, ou menor?
32. Para os próximos anos, o Sr. espera conseguir um valor maior ou menor na venda dos produtos
33. Quais as maiores dificuldades enfrentadas na produção e venda do café solúvel?
34. O que o Sr. tem feito para melhorar o resultado obtido com a produção do café solúvel?
35. Existe a P&D para os atuais e novos produtos? Se sim, é interna ou externa?
36. Em algum momento da produção, venda e distribuição, existe parceria com outras empresas para obter melhores resultados?
37. Se existe alguma parceria, essa tem como objetivo conseguir que melhoria?
38. No caso de haver parceria, os resultados esperados com essa parceria tem sido conseguidos?
39. Quais as oportunidades que o Sr. visualiza para as indústrias de café solúvel?
40. Existe alguma questão relevante quanto à produção, venda e distribuição do café solúvel que o Sr. quer acrescentar ou reforçar?
41. É de interesse da empresa receber o relatório com os resultados da pesquisa?

## APÊNDICE B – Carta de apresentação da pesquisadora



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração



Curitiba, 19 de agosto de 2008.

Prezado(a) Senhor(a),

O Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná (CEPPAD/UFPR) gostaria de contar com a participação de V. S<sup>a</sup> em uma pesquisa que vem sendo realizada junto a produtores de café, indústrias de torrefação e moagem, e indústrias de café solúvel. Esta pesquisa está sendo desenvolvida pela mestranda Marcia de Souza Bronzeri, sob a orientação do Prof. Dr. Sergio Bulgacov.

O estudo tem por objetivo analisar a influência das estratégias competitivas e colaborativas da cadeia produtiva do café no conteúdo estratégico das empresas e produtores do Norte Pioneiro do Paraná, por meio da qual pretende-se contribuir para os debates quanto às estratégias empresariais.

Solicitamos vossa colaboração e participação das entrevistas que serão realizadas com produtores de café, gerentes de empresas processadoras de café torrado & moído, e gerentes de empresas processadoras de café solúvel. Ressaltamos que não haverá identificação das empresas nem dos entrevistados.

Vossa participação é muito importante para o sucesso do estudo e, caso seja de vosso interesse, nos comprometemos a encaminhar os resultados da pesquisa.

Na expectativa de contar com a vossa valiosa colaboração, agradecemos antecipadamente e nos colocamos à disposição para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessários.

Atenciosamente,

Sergio Bulgacov

Orientador



## **ANEXOS**

## ANEXO A – Instrução Normativa nº 8/2003

### INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 8, DE 11 DE JUNHO DE 2003

O MINISTRO DE ESTADO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO, no uso da atribuição que lhe confere o art. 87, inciso II, da Constituição, tendo em vista o disposto no Decreto no 4.629, de 21 de março de 2003, na Lei no 9.972, de 25 de maio de 2000, no Decreto no 3.664, de 17 de novembro de 2000, e o que consta do Processo no 21000.006212/2002-41, resolve:

Art. 1º Aprovar o Regulamento Técnico de Identidade e de Qualidade para a Classificação do Café Beneficiado Grão Cru, em anexo.

Art. 2º Os casos omissos e as dúvidas suscitadas na execução desta Instrução Normativa serão resolvidos pela Secretaria de Apoio Rural e Cooperativismo deste Ministério.

Art. 3º Esta Instrução Normativa entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 4º Fica revogada a Instrução Normativa no 048, de 16 de agosto de 2002.

ROBERTO RODRIGUES

### ANEXO

#### REGULAMENTO TÉCNICO DE IDENTIDADE E DE QUALIDADE PARA A CLASSIFICAÇÃO DO CAFÉ BENEFICIADO GRÃO CRU

1. Objetivo: o presente Regulamento tem por objetivo definir as características de identidade e de qualidade para a classificação do Café Beneficiado Grão Cru.
2. Definição do Produto: entende-se por *Café Beneficiado Grão Cru* o endosperma do fruto de diversas espécies do gênero *Coffea*, principalmente *Coffea arabica* e *Coffea canephora* (robusta ou conillon).
3. Conceitos: para efeito deste Regulamento, considera-se.
  - 3.1. Umidade: percentual de água encontrado na amostra do produto, a qual deverá se apresentar isenta de matérias estranhas e impurezas.
  - 3.2. Matéria estranha: detritos vegetais não oriundos do produto, grãos ou sementes de outras espécies e corpos estranhos de qualquer natureza, tais como pedras ou torrões.
    - 3.2.1. Pedra ou torrão: qualquer pedra ou torrão, de diferentes tamanhos, oriundos da varrição ou de fragmentos do piso do terreiro.
  - 3.3. Impureza: casca, pau e outros detritos provenientes do próprio produto.
    - 3.3.1. Casca: fragmento de casca seca do fruto do cafeeiro, de diversos tamanhos, provenientes da má regulação da máquina de benefício;
    - 3.3.2. Pau: fragmento do ramo de cafeeiro.
  - 3.4. Grão preto: grão ou pedaço de grão de coloração preta opaca.
  - 3.5. Grão ardido: grão ou pedaço de grão que apresenta a coloração marrom, em diversos tons, devido à ação de processos fermentativos.
  - 3.6. Grão preto-verde: grão preto que se apresenta brilhante devido à aderência da película prateada.
  - 3.7. Grão verde: grão imaturo, com película prateada aderida, com sulco ventral fechado e de coloração verde em tons diversos.
  - 3.8. Marinho: grão que, no benefício, o pergaminho não foi total ou foi parcialmente retirado.
  - 3.9. Quebrado: pedaço de grão, de forma ou tamanho variável.
  - 3.10. Concha: grão em forma de concha, resultante da separação de grãos imbricados oriundos da fecundação de dois óvulos em uma única loja do ovário.
  - 3.11. Coco: grão que não teve a casca retirada no beneficiamento.
  - 3.12. Miolo de concha: grão plano e pouco espesso, resultante da separação de grãos imbricados oriundos da fecundação de dois óvulos em uma única loja do ovário.
  - 3.13. Grão mal granado: grão com formação incompleta apresentando-se com pouca massa e, às vezes, com a superfície enrugada.
  - 3.14. Grão esmagado: grão que se apresenta com a forma alterada devido ao esmagamento.
  - 3.15. Grão brocado: grão danificado pela broca do café, apresentando um ou mais orifícios limpos ou sujos, podendo ser:

- 3.15.1. Brocado sujo: grão ou pedaço de grão danificado pela broca do café que se apresenta com partes pretas ou azuladas;
- 3.15.2. Brocado rendado: grão ou pedaço de grão danificado pela broca do café que se apresenta com três ou mais furos e sem partes pretas;
- 3.15.3. Brocado limpo: grão ou pedaço de grão danificado pela broca do café que se apresenta com até três furos e sem partes pretas.
- 3.16. Grão triângulo: grão de formato triangular por ter se desenvolvido no fruto três ou mais sementes.
- 3.17. Grão grinder: grão quebrado que vazar nas peneiras inferiores à peneira 14 (14/64”), com pelo menos 2/3 de grãos inteiros.
- 3.18. Café cabeça: grão composto por dois grãos imbricados, oriundos da fecundação de dois óvulos em uma única loja do ovário. Não será considerado defeito, a menos que se separe, dando origem à concha e ao miolo de concha.
- 3.19. Café melado (pelculado): grão perfeito, tendo, entretanto, a película do espermoderma aderida devido a fatores climáticos e coloração marrom, ligeiramente avermelhada.
- 3.20. Grão pálido: grão que se apresenta com coloração amarelada, destoando na amostra, após a mesma ter sido submetida à “*Torração Americana*”.
4. Classificação: o Café Beneficiado Grão Cru será classificado em CATEGORIA, SUBCATEGORIA, GRUPO, SUBGRUPO, CLASSE e TIPO, segundo a espécie, formato do grão e a granulometria, o aroma e o sabor, a bebida, a cor e a qualidade, respectivamente.
- 4.1. Categoria: de acordo com a espécie a que pertença, o Café Beneficiado Grão Cru será classificado em 2 (duas) categorias:
- 4.1.1. Categoria 1: café proveniente da espécie *Coffea arabica*;
- 4.1.2. Categoria II: café proveniente da espécie *Coffea canephora*.
- 4.2. Subcategoria: o Café Beneficiado Grão Cru, segundo o formato do grão e a sua granulometria, será enquadrado em 2 (duas) subcategorias:
- 4.2.1. Chato: constituída de grãos com superfície dorsal convexa e a ventral plana ou ligeiramente côncava, com a ranhura central no sentido longitudinal.
- 4.2.1.1. O Café Beneficiado Grão Cru da Subcategoria Chato, de acordo com o tamanho dos grãos e a dimensão dos crivos circulares das peneiras que os retêm, será classificado em:
- 4.2.1.1.1. Chato graúdo: peneiras 19/18 e 17;
- 4.2.1.1.2. Chato médio: peneiras 16 e 15;
- 4.2.1.1.3. Chato miúdo: peneira 14 e menores.
- 4.2.2. Moca: constituída de grãos com formato ovóide, também com ranhura central no sentido longitudinal.
- 4.2.2.1. O Café Beneficiado Grão Cru da Subcategoria Moca, de acordo com o tamanho dos grãos e a dimensão dos crivos oblongos das peneiras que os retêm, será classificado em:
- 4.2.2.1.1. Moca graúdo: peneiras 13/12 e 11;
- 4.2.2.1.2. Moca médio: peneira 10;
- 4.2.2.1.3. Moca miúdo (moquinha): peneira 9 e menores.
- 4.2.3. Quando o Café Beneficiado Grão Cru não for submetido à separação em peneiras, ou quando submetido se enquadre em quatro ou mais peneiras, será considerado BICA CORRIDA (B/C).
- 4.2.4. Na classificação por peneiras, o vazamento máximo admissível para cada peneira será de 10%, sendo que vazamento superior a esse valor caracterizará a ocorrência de outra peneira, abaixo da que o originou, no lote em análise.
- 4.3. Grupo: o Café Beneficiado Grão Cru, de acordo com o aroma e o sabor, será classificado em 2 (dois) grupos. O sabor e o aroma serão definidos por meio da prova de xícara.
- 4.3.1. GRUPO I - Arábica.
- 4.3.2. GRUPO II - Robusta.
- 4.4. Subgrupo: o Café Beneficiado Grão Cru, de acordo com a bebida e com o grupo a que pertença, será classificado em 07 (sete) Subgrupos do Grupo I e 4 (quatro) Subgrupos II, assim discriminados:
- 4.4.1. Bebidas Finas do Grupo I - Arábica.
- 4.4.1.1. Estritamente mole: café que apresenta, em conjunto, todos os requisitos de aroma e sabor “mole”, porém mais acentuado;

- 4.4.1.2. Mole: café que apresenta aroma e sabor agradável, brando e adocicado;
- 4.4.1.3. Apenas mole: café que apresenta sabor levemente doce e suave, mas sem adstringência ou aspereza de paladar;
- 4.4.1.4. Duro: café que apresenta sabor acre, adstringente e áspero, porém não apresenta paladares estranhos.
- 4.4.2. Bebidas Fenicadas do Grupo I - Arábica.
  - 4.4.2.1. Riado: café que apresenta leve sabor, típico de iodofórmio;
  - 4.4.2.2. Rio: café que apresenta sabor típico e acentuado de iodofórmio;
  - 4.4.2.3. Rio Zona: café que apresenta aroma e sabor muito acentuado, assemelhado ao iodofórmio ou ao ácido fênico, sendo repugnante ao paladar.
- 4.4.3. Bebidas do Grupo II - Robusta.
  - 4.4.3.1. Excelente: café que apresenta sabor neutro e acidez mediana;
  - 4.4.3.2. Boa: café que apresenta sabor neutro e ligeira acidez;
  - 4.4.3.3. Regular: café que apresenta sabor típico de robusta sem acidez;
  - 4.4.3.4. Anormal: café que apresenta sabor não característico ao produto.
- 4.5. Classe: o Café Beneficiado Grão Cru, de acordo com a coloração do grão, será classificado em 8 (oito) classes:
  - 4.5.1. Verde Azulado e Verde Cana: cores características do café despulpado ou degomado;
  - 4.5.2. Verde: café que apresenta grão de coloração verde e suas nuances;
  - 4.5.3. Amarelada: café que apresenta grão de coloração amarelada, indicando sinais de envelhecimento do produto;
  - 4.5.4. Amarela;
  - 4.5.5. Marrom;
  - 4.5.6. Chumbado;
  - 4.5.7. Esbranquiçada;
  - 4.5.8. Discrepante: mistura de cores oriundas de ligas de safras ou cores diferentes.
- 4.6. Tipo: o Café Beneficiado Grão Cru, de acordo com o percentual de defeitos e matérias estranhas e impurezas, será classificado conforme o estabelecido nas Tabelas 1, 2 e 3 deste Regulamento.
- 5. Umidade
  - 5.1. Independente de sua classificação, os teores de umidade do Café Beneficiado Grão Cru não poderão exceder os limites máximos de tolerância de 12,5% (doze e meio por cento).
- 6. Matérias estranhas e impurezas
  - 6.1. O percentual máximo de matérias estranhas e impurezas permitido no Café Beneficiado Grão Cru será de 1% (um por cento). Excedendo esse valor, o produto será desclassificado temporariamente, sendo impedida a sua comercialização até o rebeneficiamento para enquadramento em tipo.
- 7. Fora de Tipo: será classificado como Fora de Tipo o Café Beneficiado Grão Cru que apresentar:
  - 7.1. Os percentuais de ocorrência de defeitos excedendo aos limites máximos de tolerância estabelecidos nas tabelas deste Regulamento;
  - 7.2. Mais de 50 grãos pretos ou mais de 100 grãos ardidos ou mais de 100 grãos preto verde;
  - 7.3. Mais de 300 defeitos, excetuando-se os grãos quebrados, mal granados, conchas, miolos de concha e os brocados limpos;
  - 7.4. O produto classificado como Fora de Tipo não poderá ser comercializado e internalizado como tal, devendo ser:
    - 7.4.1. Rebeneficiado, desdobrado e recomposto, para efeito de enquadramento em Tipo;
    - 7.4.2. Reensacado e remarcado, para efeito de atendimento às exigências deste Regulamento.
- 8. Desclassificado
  - 8.1. Será Desclassificado temporariamente e proibida a sua comercialização, até o rebeneficiamento, o Café Beneficiado Grão Cru que apresentar mais de 1% (um por cento) de matérias estranhas e impurezas.
  - 8.2. Será Desclassificado temporariamente, e proibida a sua comercialização e internalização, até o expurgo, o Café Beneficiado Grão Cru que apresentar insetos vivos.

8.3. Será Desclassificado o Café Beneficiado Grão Cru que apresentar uma ou mais das características indicadas abaixo, sendo proibida a sua comercialização e internalização para consumo humano e animal:

8.3.1. Aspecto generalizado de mofo;

8.3.2. Mau estado de conservação;

8.3.3. Odor estranho de qualquer natureza, impróprio ao produto.

8.3.4. Resíduos de produtos fitossanitários, teor de micotoxinas e outros contaminantes ou substâncias nocivas à saúde acima do limite estabelecido por legislação específica vigente;

8.3.5. Presença de sementes tóxicas.

8.3.6. Somente será permitida a utilização do produto desclassificado, para outros fins, após ouvido o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

8.3.7. O Serviço de Classificação deverá comunicar imediatamente ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento sobre a ocorrência de produto desclassificado, para as providências cabíveis junto ao setor técnico competente.

8.3.8. Caberá ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, a decisão quanto ao destino do produto desclassificado, podendo para isso articular-se, quando couber, com outros órgãos oficiais.

8.3.9. No caso específico da permissão ou autorização de utilização do produto desclassificado para outros fins, o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento deverá estabelecer ainda todos os procedimentos necessários ao acompanhamento do produto até a sua completa desnaturação, cabendo ao proprietário do produto ou ao seu preposto, além de arcar com os custos pertinentes a operação, ser o seu fiel depositário e responsável pela inviolabilidade e indivisibilidade do lote em todas as fases de manipulação, imputando-lhe as ações civis e penais cabíveis, em caso de irregularidades ou de uso não autorizado do produto nestas condições.

#### 9. Embalagem

9.1. As embalagens utilizadas no acondicionamento do Café Beneficiado Grão Cru poderão ser de material natural, sintético ou outro material apropriado.

9.2. Dentro de um mesmo lote será obrigatório que todas as embalagens sejam do mesmo material e tenham idêntica capacidade de acondicionamento.

9.3. As especificações quanto à confecção e à capacidade das embalagens devem estar de acordo com legislação específica vigente.

#### 10. Marcação ou rotulagem

10.1. Não será exigida nenhuma marcação ou rotulagem relativa à sua classificação, entretanto, deverá o produto estar acompanhado do seu respectivo Certificado de Classificação.

#### 11. Amostragem

11.1. Previamente à amostragem, deverão ser observadas as condições gerais do lote do produto e, em caso de verificação de qualquer anormalidade, tais como: presença de insetos vivos ou a existência de quaisquer das características de desclassificação (odor estranho, mau estado de conservação, aspecto generalizado de mofo, entre outras), adotar os procedimentos específicos previstos neste Regulamento.

11.2. A amostragem deverá ser realizada por furação ou calagem, sendo os sacos tomados inteiramente ao acaso, em no mínimo de 10% do lote, mas sempre representando a expressão média do lote numa quantidade mínima de 30g (trinta gramas) de cada saco.

11.3. As amostras assim extraídas serão homogeneizadas, reduzidas e acondicionadas em no mínimo 3 (três) vias, com peso de no mínimo 1kg (um quilograma) cada, devidamente identificadas, lacradas e autenticadas.

11.4. Será entregue 01 (uma) via para o interessado, 02 (duas) ficarão com a pessoa jurídica responsável pela classificação e o restante da amostra será obrigatoriamente recolocado no lote ou devolvido ao detentor do produto.

11.5. A amostra para efeito de classificação (amostra de trabalho) será de 300g (trezentos gramas), obtida após homogeneização e quartejamento de uma das duas amostras destinadas a pessoa jurídica responsável pela classificação, ficando a outra como contraprova.

#### 12. Roteiro de Classificação

12.1. Verificar primeiramente, de forma cuidadosa, se na amostra há presença de insetos vivos e se o Café Beneficiado Grão Cru apresenta uma ou mais características desclassificantes. Caso

se constatare alguma situação, o classificador deverá tomar as providências contidas no item 8.2 e 8.3 deste Regulamento.

12.2. Se o produto estiver em condições de ser classificado, deve-se homogeneizar a amostra destinada à classificação, reduzi-la pelo processo de quarteamento até a obtenção da amostra de trabalho, ou seja: 300g (trezentos gramas) pesada em balança digital previamente aferida.

12.3. Verificar o aspecto do produto, identificar a característica de seca e a classe do produto, anotando o resultado no laudo.

12.3.1. A informação da característica de preparo deverá ser prestada pelo interessado e anotada no laudo.

12.4. Efetuar a separação das matérias estranhas e impurezas presentes na amostra. Pesá-las, anotando no laudo o peso e o percentual encontrado. Constatando-se um percentual superior ao estabelecido no item 6.1, desclassificar temporariamente o produto.

12.5. Do restante da amostra destinada à classificação, deve-se obter, ainda pelo processo de quarteamento, 01 (uma) subamostra destinada à determinação da umidade, da qual se retirará, quando houver, as matérias estranhas e impurezas. O peso da subamostra deverá estar de acordo com as recomendações do fabricante do equipamento utilizado para verificação da umidade. Uma vez verificada a umidade, deve-se anotar o valor encontrado no laudo.

12.6. De posse da amostra de trabalho, isenta de matérias estranhas e impurezas, separar os defeitos, observando os seguintes aspectos:

12.6.1. Quando for verificada a incidência de dois ou mais defeitos em um mesmo grão, prevalecerá o de maior gravidade, de acordo com a seguinte escala decrescente: preto; ardido; preto verde; concha; mal granado; verde; quebrado.

12.7. Anotar no laudo os defeitos encontrados na amostra.

12.8. Agrupar os defeitos observando aqueles que apresentam a mesma equivalência estabelecida nas tabelas deste Regulamento.

12.9. Nas matérias estranhas e impurezas, separar as cascas, os paus, as pedras e os torrões, efetuar a contagem, anotar no laudo e estabelecer a equivalência de defeitos de acordo com as tabelas deste Regulamento.

12.10. Efetuar a soma dos defeitos e enquadrar o produto em tipo de acordo com os parâmetros estabelecidos nas Tabelas deste Regulamento, anotando o resultado no laudo.

12.11. Determinar a Categoria do Café Beneficiado Grão Cru, de acordo com a espécie a que pertence o Produto, e anotar no seu respectivo campo no laudo.

12.12. Determinação da Subcategoria: para a determinação da Subcategoria do produto, deverá adotar o seguinte procedimento:

12.12.1. Quartear novamente a amostra de trabalho obtida após a separação dos defeitos e das matérias estranhas e impurezas, reduzindo-a a exatamente 100g;

12.12.2. Passar o produto pela série de peneiras, dispostas na seguinte ordem:

- Peneira 19 = chato
- Peneira 13 = moca
- Peneira 18 = chato
- Peneira 12 = moca
- Peneira 17 = chato
- Peneira 11 = moca
- Peneira 16 = chato
- Peneira 10 = moca
- Peneira 15 = chato
- Peneira 9 = moca
- Peneira 14 = chato
- Peneira 13 = chato
- Peneira 8 = moca
- Peneira 10 = chato
- Fundo plano

12.12.3. Pesas as quantidades retidas em cada peneira e anotar no laudo;

12.12.4. Na determinação da Subcategoria, o peso encontrado é igual ao percentual.

12.13. Determinação do Grupo e Subgrupo: a determinação do grupo e do subgrupo do Café Beneficiado Grão Cru será realizada mediante a “Prova de Xícara”, adotando-se os seguintes procedimentos:

- 12.13.1. Higienização do moinho e dos demais utensílios (xícaras, chaleiras, colheres, etc.);
- 12.13.2. Passar pelo moinho regulado para a moagem grossa uma pequena quantidade do café torrada a ser submetido à prova de xícara, descartando o produto moído, a fim de eliminar possíveis contaminações de produtos testados anteriormente;
- 12.13.3. Retirar da amostra de café torrado, porções de aproximadamente 8 a 10 gramas e colocá-las no moinho, posicionando cada xícara no orifício de saída do produto moído. Repetir esta operação 7 (sete) vezes, visto que deverão ser provadas 7 (sete) xícaras;
- 12.13.4. Dispor as xícaras em uma mesa de prova circular e giratória, agrupadas por lote de produto a ser testado;
- 12.13.5. Escaldar o pó, utilizando água mineral ou natural filtrada, não submetida a tratamentos químicos, vertendo-a cuidadosamente sobre o produto, logo após a primeira fervura;
- 12.13.6. Mexer a infusão com a colher de prova, devendo o provador cheirá-la para obter um julgamento preliminar dos vapores desprendidos e retirando-se a espuma sobrenadante;
- 12.13.7. Por meio dos aromas desprendidos, o classificador deve estabelecer um juízo prévio da qualidade da bebida de cada amostra, separando as bebidas de características mais favoráveis, que deverão ser degustadas primeiro, daquelas de características menos favoráveis, que deverão ser degustadas posteriormente;
- 12.13.8. Ao passar de uma amostra para outra, em todas as amostras, a colher de prova deve ser lavada, em xícaras colocadas no braço fixo anexo à mesa giratória;
- 12.13.9. Aguardar a decantação do pó e em seguida retirar com a colher de prova a espuma e os resíduos que ficarem na borda da xícara;
- 12.13.10. Aguardar o resfriamento da mistura, ficando a critério do provador a determinação da temperatura adequada à execução do teste;
- 12.13.11. Iniciar a prova mergulhando a colher suavemente na xícara, de forma que a infusão entre na mesma. Levar à boca, succionando fortemente, fazendo com que um pouco da bebida aspergida vá ao encontro da língua e ao palatino, conservando-a na boca apenas o tempo suficiente para sentir o sabor e os aromas, expelindo-a depois na cuspideira;
- 12.13.12. Anotar no laudo a qualidade de bebida apresentada pela amostra, enquadrando o produto em Grupo e Subgrupo;
- 12.13.13. Caso tenha sido solicitado pelo interessado na análise do teor de cafeína, deverá constar do laudo o resultado obtido em laboratório credenciado, mencionando o nome e o número do registro no conselho de classe do profissional autor do laudo laboratorial, devendo uma cópia de tal documento ser arquivada, junto ao laudo de classificação;
- 12.13.14. Fazer constar do laudo de classificação os motivos que levaram o produto a ser considerado como Fora de Tipo ou Desclassificado;
- 12.13.15. Revisar, datar, carimbar e assinar o laudo de classificação devendo constar obrigatoriamente do carimbo, do nome do classificador e do número do registro no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

### 13. Certificado de Classificação

- 13.1. O Certificado de Classificação será emitido pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento ou pelas pessoas jurídicas devidamente credenciadas pelo mesmo, de acordo com a legislação vigente.
- 13.2. O Certificado de Classificação é o documento hábil para comprovar a realização da classificação, correspondendo a um determinado lote do produto classificado.
- 13.3. O Certificado somente será considerado válido quando possuir a identificação do classificador (carimbo e assinatura), pessoa física devidamente registrado no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.
- 13.4. O prazo para contestação do resultado da classificação por meio de solicitação de arbitragem será de 45 (quarenta e cinco) dias, contados a partir do momento da emissão do Certificado de Classificação.
- 13.5. No Certificado de Classificação, deverão constar, além das informações estabelecidas nesse Regulamento, as seguintes indicações:

13.5.1. A discriminação dos resultados de cada análise efetuada e dos percentuais encontrados, para cada determinação de qualidade do produto, bem como as informações conclusivas (enquadramento em Categoria, Subcategoria, Grupo, Subgrupo, Classe e Tipo) que serão transcritas do seu respectivo laudo de classificação;

13.5.2. Os motivos que determinaram a classificação do produto como Fora de Tipo;

13.5.3. Os motivos que determinaram a desclassificação do produto.

#### 14. Fraude

14.1. Considerar-se-á fraude toda a alteração dolosa, de qualquer ordem ou natureza, praticada na classificação, na embalagem, no acondicionamento, bem como nos documentos de qualidade do produto.

14.2. Será também considerada fraude a comercialização do Café Beneficiado Grão Cru, em desacordo com o estabelecido neste Regulamento.

#### 15. Disposições gerais

15.1. Será de competência exclusiva do Órgão Técnico do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento resolver os casos omissos porventura surgidos na utilização do presente Regulamento.

#### 16. Tabelas

16.1. TABELA 1 - Classificação do Café Beneficiado Grão Cru quanto à equivalência de defeitos (intrínsecos).

Defeitos	Quantidade	Equivalência
Grão Preto	1	1
Grãos Ardidos	2	1
Conchas	3	1
Grãos Verdes	5	1
Grãos Quebrados	5	1
Grãos Brocados	2 a 5	1
Grãos Mal Granados ou Chochos	5	1

Observações:

1 - O Grão Preto será considerado o principal defeito ou capital;

2 - Os Grãos Ardidos e Brocados serão considerados defeitos secundários;

3 - O defeito Verde Preto "STINKER" será considerado como defeito ardido.

16.2. TABELA 2 - Classificação do Café Beneficiado Grão Cru quanto à equivalência de impurezas (extrínsecos).

Impurezas	Quantidade	Equivalência
Coco	1	1
Marinheiros	2	1
Pau, Pedra, Torrão grande	1	5
Pau, Pedra, Torrão regular	1	2
Pau, Pedra, Torrão pequeno	1	1
Casca grande	1	1
Casca pequena	2 a 3	1

Observações:

1 - As Pedras, os Torrões e os Paus Grandes correspondem a mais ou menos as dimensões da Peneira Grão Chato de 18/19/20;

2 - As Pedras, os Torrões e os Paus Regulares correspondem a mais ou menos as dimensões da Peneira é Grão Chato de 15/16/17;

3 - As Pedras, os Torrões e os Paus Pequenos correspondem a mais ou menos as dimensões da Peneira Grão Chato de 14 abaixo;



4 - As Cascas serão relacionadas a mais ou menos com o tamanho do Café em Coco.

16.3.TABELA 3 - Classificação do Café Beneficiado Grão Cru, em função do defeito/tipo.

Defeitos	Tipos	Pontos	Defeitos	Tipos	Pontos
4	2	+100	46	5	50
4	2 - 05	+ 95	49	5 - 05	55
5	2 - 10	+ 90	53	5 - 10	60
6	2 - 15	+ 85	57	5 - 15	65
7	2 - 20	+ 80	61	5 - 20	70
8	2 - 25	+ 75	64	5 - 25	75
9	2 - 30	+ 70	68	5 - 30	80
10	2 - 35	+ 65	71	5 - 35	85
11	2 - 40	+ 60	75	5 - 40	90
11	2 - 45	+ 55	79	5 - 45	95
12	3	+ 50	86	6	100
13	3 - 05	+ 45	93	6 - 05	105
15	3 - 10	+ 40	100	6 - 10	110
17	3 - 15	+ 35	108	6 - 15	115
18	3 - 20	+ 30	115	6 - 20	120
19	3 - 25	+ 25	123	6 - 25	125
20	3 - 30	+ 20	130	6 - 30	130
22	3 - 35	+ 15	138	6 - 35	135
23	3 - 40	+ 10	145	6 - 40	140
25	3 - 45	+ 05	153	6 - 45	145
26	4	Base	160	7	150
28	4 - 05	05	180	7 - 05	155
30	4 - 10	10	200	7 - 10	160
32	4 - 15	15	220	7 - 15	165
34	4 - 20	20	240	7 - 20	170
36	4 - 25	25	260	7 - 25	175
38	4 - 30	30	280	7 - 30	180
40	4 - 35	35	300	7 - 35	185
42	4 - 40	40	320	7 - 40	190
44	4 - 45	45	340	7 - 45	195
			360	8	200
			> 360	Fora de Tipo	

17. Modelo de Laudo de Classificação

(IDENTIFICAÇÃO DO ÓRGÃO RESPONSÁVEL PELA CLASSIFICAÇÃO)  
 LAUDO DE CLASSIFICAÇÃO DE CAFÉ BENEFICIADO GRÃO  
 CRU Nº \_\_\_\_ / \_\_\_\_ (MODELO/FRENTE)  
 Café Arábica  Café Robusta

INTERESSADO:					
SAFRA:			AMOSTRA Nº:		
ARMAZÉM:			CIDADE:		
PAVILHÃO:			BLOCO:	Quadra:	
No DE SACOS:			LOTE:		
<b>CLASSIFICAÇÃO FÍSICA</b>					
Equivalência de Defeitos					
Descrição	No de Grãos Imperfeitos	No de Defeitos	Descrição	No de Grãos Imperfeitos	No de Defeitos
- Grão preto			- Coco		
- Grão ardido			- Marinheiro		
- Concha			- Esmagado		
- Mal Granado / chocho			- Casca grande		
- Verde			- Casca média/pequena		
- Quebrado			- Pau ou pedra ou torrão grande		
- Brocado:			- Pau ou pedra ou torrão regular		
- Brocado Sujo			- Pau ou pedra ou torrão pequeno		
- Brocado Rendado			SUBTOTAL (2)		
- Brocado Limpo			ENQUADRAMENTO EM TIPO		
SUBTOTAL(1)			TIPO		
			- SUBTOTAL (1)		
			- SUBTOTAL (2)		
			TOTAL GERAL (1) + (2)		
			TIPO		
CATEGORIA:					
SUBCATEGORIA: Peneira %		() CHATO		() MOCA	
<input type="checkbox"/> 15 AC	<input type="checkbox"/> 18 AC	<input type="checkbox"/> Graúdo	<input type="checkbox"/> Graúdo		
<input type="checkbox"/> 16 AC	<input type="checkbox"/> 19	<input type="checkbox"/> Médio	<input type="checkbox"/> Médio		
<input type="checkbox"/> 17 AC	<input type="checkbox"/> Bica Corrida	<input type="checkbox"/> Miúdo	<input type="checkbox"/> Miúdo		
GRUPO: <input type="checkbox"/> GRUPO I: ARÁBICA		<input type="checkbox"/> GRUPO II: ROBUSTA			
SUBGRUPO:					
<input type="checkbox"/> Estritamente Mole		<input type="checkbox"/> Riado	<input type="checkbox"/> CARACTERÍSTICA		
<input type="checkbox"/> Mole		<input type="checkbox"/> Rio	<input type="checkbox"/> Excelente	<input type="checkbox"/> Boa	
<input type="checkbox"/> Apenas Mole		<input type="checkbox"/> Rio Zona	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Anormal	
<input type="checkbox"/> Duro					
CLASSE:					
<input type="checkbox"/> Verde Azulado		<input type="checkbox"/> Amarelada	<input type="checkbox"/> Chumbado		
<input type="checkbox"/> Verde Cana		<input type="checkbox"/> Amarela	<input type="checkbox"/> Esbranquiçada		
<input type="checkbox"/> Verde		<input type="checkbox"/> Marron	<input type="checkbox"/> Discrepante		
<input type="checkbox"/> Esverdeada					

**CONCLUSÃO**

UMIDADE: \_\_\_\_\_ APARELHO \_\_\_\_\_  
 CATEGORIA \_\_\_\_\_ SUCATEGORIA: \_\_\_\_\_  
 GRUPO: \_\_\_\_\_ SUBGRUPO: \_\_\_\_\_  
 CLASSE \_\_\_\_\_ TIPO: \_\_\_\_\_  
 OBS.: \_\_\_\_\_

POSTO DE SERVIÇO DE CLASSIFICAÇÃO DE \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_

CLASSIFICADOR/REG. MAPA Nº \_\_\_\_\_

LAUDO DE CLASSIFICAÇÃO DE CEFÉ BENEFICIADO GRÃO CRU Nº \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
(MODELO/VERSO)



Café Arábica                      Café Robusta

CARACTERÍSTICAS QUALITATIVAS ADICIONAIS		
PELO PREPARO: <input type="checkbox"/> Via Seca <input type="checkbox"/> Via Úmida	PELA SECA: <input type="checkbox"/> Seca Boa <input type="checkbox"/> Seca Regular <input type="checkbox"/> Seca Má	PELO ASPECTO: <input type="checkbox"/> Bom <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Mau
PELA TORRAÇÃO		
<i>Coffea arábica:</i> <input type="checkbox"/> Torração Fina <input type="checkbox"/> Torração Boa <input type="checkbox"/> Torração Regular <input type="checkbox"/> Torração Má		<i>Coffea canephora:</i> <input type="checkbox"/> Torração Excelente <input type="checkbox"/> Torração Quase Excelente <input type="checkbox"/> Torração Muito Boa <input type="checkbox"/> Torração Boa <input type="checkbox"/> Torração Regular <input type="checkbox"/> Torração Má
PELO TEOR DE CAFEÍNA		
<input type="checkbox"/> CAFÉ		<input type="checkbox"/> CAFÉ DESCAFEINADO

POSTO DE CLASSIFICAÇÃO DE \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
CLASSIFICADOR/REG. MAPA Nº

## ANEXO B – Estimativas dos custos de produção do café

		SECRETARIA DE ESTADO DA AGRICULTURA E DO ABASTECIMENTO - SEAB DEPARTAMENTO DE ECONOMIA RURAL - DERAL			
<b>ESTIMATIVA DO CUSTO DE PRODUÇÃO</b>					
Selecione um produto: <input type="text" value="CAFÉ TRADICIONAL"/>		Mês de Referência: <b>NOV/08</b>			
		Produtividade: <b>18</b>		<b>Sacos /ha.</b>	
Especificação	R\$/ha	R\$/60kg	Participação (%)		
1 - Operação de máquinas e implementos	521,20	28,96	7,64		
2 - Despesas de manutenção de benfeitorias	39,56	2,20	0,58		
3 - Despesas com animais de trabalho	-	-	-		
4 - Mão-de-obra temporária	2391,20	132,84	35,07		
5 - Sementes	-	-	-		
6 - Fertilizantes	1023,16	56,84	15,00		
7 - Agrotóxicos	104,22	5,79	1,53		
8 - Outros	-	-	-		
9 - Despesas gerais	84,60	4,70	1,24		
10 - Transporte interno	-	-	-		
11 - Transporte externo	44,10	2,45	0,65		
12 - Recepção/secagem/limpeza/armazenagem	-	-	-		
13 - Assistência técnica	86,29	4,79	1,27		
14 - PROAGRO/SEGURO	549,29	30,52	8,06		
15 - Juros	270,03	15,00	3,96		
<b>TOTAL DOS CUSTOS VARIÁVEIS (A)</b>	<b>5113,65</b>	<b>284,09</b>	<b>74,99</b>		
1 - Depreciação de máquinas e implementos	167,39	9,30	2,45		
2 - Depreciação de benfeitorias e instalações	55,05	3,06	0,81		
3 - Sistematização e correção do solo	214,30	11,91	3,14		
4 - Cultura	421,58	23,42	6,18		
5 - Seguro do capital	22,85	1,27	0,34		
6 - Mão-de-obra permanente	457,23	25,40	6,71		
<b>SUB-TOTAL (B)</b>	<b>1338,40</b>	<b>74,36</b>	<b>19,63</b>		
7 - Remuneração do Capital próprio	177,94	9,89	2,61		
8 - Remuneração da terra	188,87	10,49	2,77		
<b>SUB-TOTAL (C)</b>	<b>366,81</b>	<b>20,38</b>	<b>5,38</b>		
TOTAL DOS CUSTOS FIXOS (B+C)	1705,21	94,73	25,01		
CUSTO OPERACIONAL (A+B)	6452,05	358,45	94,62		
<b>CUSTO TOTAL (A+B+C)</b>	<b>6818,86</b>	<b>378,83</b>	<b>100,00</b>		



## ESTIMATIVA DO CUSTO DE PRODUÇÃO

Selecione um produto:

Mês de Referência: **NOV/08**

Produtividade: **40 Sacos /ha.**

Especificação	R\$/ha	R\$/60kg	Participação (%)
1 - Operação de máquinas e implementos	481,93	12,05	4,25
2 - Despesas de manutenção de benfeitorias	39,56	0,99	0,35
3 - Despesas com animais de trabalho	-	-	-
4 - Mão-de-obra temporária	4440,14	111,00	39,15
5 - Sementes	-	-	-
6 - Fertilizantes	2157,90	53,95	19,03
7 - Agrotóxicos	206,31	5,16	1,82
8 - Outros	-	-	-
9 - Despesas gerais	149,14	3,73	1,32
10 - Transporte interno	-	-	-
11 - Transporte externo	117,60	2,94	1,04
12 - Recepção/secagem/limpeza/armazenagem	-	-	-
13 - Assistência técnica	152,12	3,80	1,34
14 - PROAGRO/SEGURO	959,94	24,00	8,46
15 - Juros	417,72	10,44	3,68
<b>TOTAL DOS CUSTOS VARIÁVEIS (A)</b>	<b>9122,36</b>	<b>228,06</b>	<b>80,43</b>
1 - Depreciação de máquinas e implementos	223,34	5,58	1,97
2 - Depreciação de benfeitorias e instalações	55,05	1,38	0,49
3 - Sistematização e correção do solo	214,30	5,36	1,89
4 - Cultura	613,48	15,34	5,41
5 - Seguro do capital	27,41	0,69	0,24
6 - Mão-de-obra permanente	678,40	16,96	5,98
<b>SUB-TOTAL (B)</b>	<b>1811,98</b>	<b>45,30</b>	<b>15,98</b>
7 - Remuneração do Capital próprio	218,23	5,46	1,92
8 - Remuneração da terra	188,87	4,72	1,67
<b>SUB-TOTAL (C)</b>	<b>407,10</b>	<b>10,18</b>	<b>3,59</b>
TOTAL DOS CUSTOS FIXOS (B+C)	2219,08	55,48	19,57
CUSTO OPERACIONAL (A+B)	10934,34	273,36	96,41
<b>CUSTO TOTAL (A+B+C)</b>	<b>11341,44</b>	<b>283,54</b>	<b>100,00</b>