

COMPETITIVIDADE DO AGRONEGÓCIO DO CAFÉ NA REGIÃO SUL DE MINAS GERAIS

Sálvio de Macedo Silva¹
Antônio Carlos dos Santos²
Juvêncio Braga de Lima³

RESUMO: Este trabalho teve como objetivo a análise de fatores que determinam a competitividade do *agribusiness* do café na região sul do estado de Minas Gerais. Utilizou-se o modelo denominado "*Diamond*" descrito por Michael E. Porter (1993), que preconiza um conjunto de quatro determinantes que concorrem para o desenvolvimento da competitividade internacional de determinada indústria. Os resultados permitem afirmar que na região sul de Minas Gerais estes determinantes contribuem positivamente para o desenvolvimento da competitividade das organizações do *agribusiness* do café.

TERMOS PARA INDEXAÇÃO: Café; Agronegócio; Agribusiness; Competitividade; Administração.

ABSTRACT: This piece of work is directed to an analysis on the factors which determine the competitiveness in te coffee agro-business in the southern portion of the state of Minas Gerais. The "*Diamond*" model, as described by Michael E. Porter, which preconizes a group of four determining factors which contribute for the development of international competitiveness of a given industrial activity, was used in the study. The results allow to state that such determining factors do contribute positively for the development of competitiveness of coffee agro-business organizations in the south of Minas Gerais.

INDEX WORDS: Coffee, agro-business, competitiveness, admistration.

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento das organizações produtivas no final do século XX pode ser caracterizado pela busca constante de adequação às demandas dos mercados consumidores. O relacionamento "empresa - cliente", atualmente potencializado por regras poderosas de mercado, tem ultrapassado fronteiras, ideologias e a própria cultura de diversas nações. Essa realidade instiga o estudo das potencialidades das organizações produtivas de forma isolada ou em grupo (setor) diante das ameaças dos concorrentes mundiais.

Os reflexos dos recentes movimentos da economia mundial são observados em todos os setores econômicos. A velocidade e a competência com que esta realidade é assimilada pelas empresas constituem um diferencial que pode determinar a sua evolução ou a sua exclusão do mercado. O sistema de produção agrícola não representa exceção a essa regra e o conjunto de todos os seus componentes, denominado agronegócio ou do inglês "*Agribusiness*", tem se desenvolvido de modo progressivo representando atualmente considerável parcela das exportações de vários países e blocos econômicos. O *agribusiness* é definido por Davis e Goldberg

(1957:85), como sendo: "*o conjunto de todas as operações que envolvem a produção e distribuição dos insumos rurais; as operações de produção nas fazendas; estocagem, processamento e distribuição de produtos agrícolas e itens produzidos com eles*". Para fazer frente à demanda mundial de alimentos e fibras, as organizações desse setor econômico estão se reestruturando em função das novas exigências mercadológicas, por meio do uso intensivo de novas tecnologias e do estudo das oportunidades dos seus mercados consumidores.

O agronegócio do café destaca-se no contexto econômico brasileiro, representando um setor de fundamental importância para o desenvolvimento do país. Além da geração de divisas e empregos, essa atividade representa uma considerável fonte de arrecadação de impostos para diversas regiões brasileiras. O estado de Minas Gerais, maior produtor do país com 45,5% da produção brasileira, tem a economia de grande parte de seus municípios baseada no agronegócio do café que pode ser considerado como um fator de desenvolvimento regional. Dentro desse contexto, a região sul do estado de Minas Gerais (RSMG) mantém a liderança na produção de café,

¹ M.Sc. Professor Assistente. Fundação de Ensino Superior de São João Del Rei – FUNREI – São João Del Rei – MG.

² Dr. Professor Adjunto. Universidade Federal de Lavras – UFLA – Lavras – MG.

³ Ph. D. Professor Titular. Universidade Federal de Lavras – UFLA – Lavras – MG.

contribuindo com aproximadamente 50% da produção total do estado.

A sobrevivência das diferentes organizações no agronegócio do café está condicionada à adoção de uma postura empresarial visando à diminuição dos riscos e à sua interação com o mercado consumidor. Diante do contexto acima apresentado, o *agribusiness* do café deve ser alvo de estudos sistemáticos e periódicos acerca dos fatores que influenciam positiva ou negativamente o seu desempenho no âmbito nacional e internacional. Esses estudos podem constituir significativa fonte de subsídios para o direcionamento dos esforços dos atores sociais envolvidos com este setor e que concorrem para a manutenção da competitividade internacional do “Café do Brasil”. Com o presente trabalho pretendeu-se evidenciar a contribuição dos determinantes da competitividade (Porter, 1993) para o desenvolvimento competitivo das organizações que compõem o *agribusiness* do café da RSMG.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Competitividade empresarial

As organizações convivem diariamente com estímulos do ambiente, influenciando e sendo influenciadas por ele. Para Blau e Scott (1962), a influência da comunidade ocorre por intermédio de uma rede de organizações com as quais a organização interage, devendo esta última definir e redefinir as suas metas e objetivos. Segundo estes autores: “*o contexto social não é meramente um aspecto do ambiente externo, mas atualmente tem penetrado na vida organizacional.*”

A velocidade do desenvolvimento econômico e social deste século expõe as organizações e seus dirigentes a uma frequência de mudanças sociais e mercadológicas a cada dia maiores. A interação organização-comunidade constitui o ponto de partida para o desenvolvimento das organizações empresariais, devendo revelar as necessidades de ambas as partes e se concretizar na sua satisfação.

Porter (1986) indica técnicas para análise de indústrias e da concorrência, tendo por base a análise de cinco forças competitivas que atuam sobre uma indústria e de suas implicações estratégicas. Para esse autor: “*a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente.*” Desse modo, com base em uma análise das forças que regem a concorrência e do ambiente no qual se desenvolve este jogo de forças, a empresa poderá tomar uma postura no

mercado. Corroborando estas posições, Coutinho e Ferraz (1995), coordenadores do Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira, definem a competitividade como sendo: “*a capacidade de a empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.*”. Assume-se, desta forma, a busca pela competitividade como caminho obrigatório para as organizações que pretendem se manter no mercado.

A concentração geográfica de determinadas indústrias contribui positivamente para o desenvolvimento competitivo das organizações produtivas. O principal benefício advindo dessa aglomeração é o desenvolvimento mútuo advindo do relacionamento entre elas, sendo também fruto do amadurecimento diante das mesmas pressões ambientais, tais como, clientes e fornecedores. Para Piore e Sabel (1984) e Garofoli (1993), a conglomeração regional constitui uma das faces da especialização flexível, sendo que, em diversos países (dentre eles Japão, Itália, Alemanha Ocidental, França e EUA) esse tipo de estratégia influenciou positivamente alguns setores.

As transformações das formas de produção nos setores industriais urbanos têm influenciado efetivamente as relações organizacionais do setor agrícola criando uma nova forma de produção no campo, mais exigente em termos de insumos, tecnologias e, conseqüentemente, de capital financeiro. Como reflexo dessa tendência, os sistemas agroindustriais enfrentam grandes desafios à sua competitividade, dentre os quais, segundo Farina e Zylbersztajn (1994), se destacam:

“*...a saturação do mercado de alimentos no mundo desenvolvido e uma ampla área do mundo não desenvolvido demandando expansão da produção, mas com baixíssima capacidade de pagar. Isso significa uma disputa crescente dos mercados de especialidades de alto valor convivendo ao lado de um mercado de commodities de baixas margens e elevadas quantidades.*”

Segundo Coelho (1997), os próximos cinco anos serão decisivos para o posicionamento dos países no que concerne à exportação agrícola: “*a posição estratégica de cada país no agribusiness, visto de forma global, será decidida nesse período. Por questões de geopolítica mundial e de redução do risco de desabastecimento, os grandes importadores*

mundiais tendem a buscar fontes alternativas confiáveis de suprimento, delineando uma situação bastante favorável para o Brasil.” Esse autor prevê um aumento da demanda mundial de alimentos em função da abertura gradativa de novos mercados e em função do elevado índice de crescimento econômico de alguns países em desenvolvimento.

2.2 Determinantes da competitividade

O entendimento do mercado constitui a base das ações e decisões dos gerentes e líderes das organizações produtivas. Esse conhecimento prévio do ambiente passa necessariamente pela investigação dos fatores que contribuem para o sucesso ou fracasso de determinado negócio. O livro: Vantagem Competitiva das Nações (Porter, 1993) tem, no seu início, o seguinte questionamento: *“Por que uma nação se torna base para competidores internacionais bem sucedidos numa indústria?”*. Com base nesses questionamentos, inicia-se então o estudo de determinadas indústrias em 10 países: Grã-Bretanha, Dinamarca, Alemanha, Itália, Japão, Coreia, Singapura, Suécia, Suíça e Estados Unidos. Porter procurou: *“isolar a vantagem competitiva de uma nação, isto é, os atributos nacionais que estimulam a vantagem competitiva de uma indústria”*.

Para o autor, a competitividade tem sido explicada por meio de diversos conceitos: fenômenos macroeconômicos, a existência e o relacionamento das empresas com os recursos produtivos, as políticas governamentais e os diferentes estilos gerenciais:

“as tentativas de explicar a competitividade de uma nação em sua totalidade foram pouco convincentes. Devo demonstrar que o entendimento da capacidade das empresas de um país de criar e manter a vantagem competitiva em determinadas indústrias constitui a pergunta certa, não só para informar a estratégia das empresas, como também para alcançar as metas econômicas nacionais” Porter (1993).

Dentre os resultados obtidos com base nos estudos de Porter e uma equipe de pesquisadores, constatou-se que quatro atributos modelam o ambiente de competição e a criação e manutenção das vantagens competitivas, sendo responsáveis pelo êxito internacional de uma determinada indústria: 1. condições de fatores: a posição do país nos fatores de produção, como trabalho especializado ou infra-estrutura, necessários à competição em determinada

indústria; 2. condições de demanda: A natureza da demanda interna para os produtos ou serviços da indústria; 3. indústrias correlatas e de apoio: a presença ou ausência, no país, de indústrias abastecedoras e indústrias correlatas que sejam internacionalmente competitivas; 4. estratégia, estrutura e rivalidade das empresas: as condições que, no país, governam a maneira pela qual as empresas são criadas, organizadas e dirigidas, mais a natureza da rivalidade interna.

O autor utiliza o termo *“Diamond”* quando se refere a estes determinantes como um sistema mutuamente fortalecedor. Segundo ele: *“os países têm mais probabilidade de obter êxito em indústrias ou segmentos de indústrias onde o “Diamond” do país é mais favorável”*. Não é necessário, contudo, que haja vantagem em todo determinante para que se atinja a vantagem competitiva em uma indústria: *“o jogo mútuo das vantagens em muitos determinantes proporciona benefícios autofortalecedores que os rivais estrangeiros têm muita dificuldade para neutralizar, ou reproduzir.”*

Dois variáveis que podem influenciar o sistema complementam a teoria: o acaso e o governo. O acaso são os acontecimentos fora do controle das empresas (e geralmente do governo do país), como as invenções puras, descobertas em tecnologias básicas, guerras, acontecimentos políticos externos e grandes mudanças na demanda do mercado externo. O governo, por sua vez, em todos os níveis, pode melhorar ou piorar a vantagem nacional. Esse papel é visto mais claramente quando se examina a maneira pela qual as políticas elaboradas pelo governo influenciam cada um dos determinantes.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta pesquisa, em razão do seu caráter descritivo, foram utilizadas várias técnicas de coleta de dados: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, entrevistas e questionários semi-estruturados enviados a organizações produtivas, entidades de classe, governamentais, bem como para pesquisadores do agronegócio do café. Essa posição é corroborada por Santos Filho e Gamboa (1995): *“As opções técnicas dependem dos caminhos a serem percorridos e dos procedimentos a serem desenvolvidos”*. Esses instrumentos de pesquisa visaram à reunião e à descrição de dados e informações acerca da influência de cada determinante na realidade do agronegócio do café na RSMG.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Características da economia do estado de Minas Gerais e as condições de fatores da RSMG: aspectos do desenvolvimento regional

A participação do estado de Minas Gerais no PIB brasileiro cresceu nos últimos 30 anos de 6,3%, no início da década de 60, para 12,0% em 1997. Tal fato o tem colocado, por sucessivas vezes, em posição de destaque entre os três estados que juntos representam a maior parcela do PIB do país. Esse incremento foi gerado principalmente pelo desenvolvimento industrial na década de 70, época do chamado “milagre econômico”, que impulsionou o crescimento de Minas Gerais, que foi de 9,88% contra uma média nacional de 8,64%.

Para Diniz e Crocco (1995), o processo de desconcentração industrial de São Paulo (que tem um dos seus eixos direcionado para o interior daquele estado e um outro direcionado para a região central de Minas Gerais, passando pela RSMG), tem grande influência sobre o desenvolvimento desta região. Para Chaves (1995), outros fatores que contribuíram para o atual quadro da heterogeneidade do seu desenvolvimento são: a pauta produtiva do estado que se assentou fortemente sobre a base mineral, as características físicas do estado e sua localização geográfica (proximidade de centros consumidores e da estrutura portuária brasileira).

Todas as 21 cidades pesquisadas contam com pelo menos um hospital e serviços de telecomunicações. A grande extensão do sistema de transportes ferroviário e rodoviário pode ser considerada uma das peculiaridades do estado de Minas Gerais. O sistema ferroviário da RSMG representa 13,08% do total do estado, somando um total de 731 km. A malha rodoviária do estado de Minas Gerais compreende 22 mil km de extensão, constituindo-se no ponto de amarração do sistema rodoferroviário nacional e conta com 12,5 mil km de rodovias federais.

Os recursos de conhecimento constituem um destaque do estado de Minas Gerais e da região sul-mineira em particular. Segundo dados do Ministério da Ciência e Tecnologia – MCT e Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq, o estado de Minas Gerais recebeu, em 1995, 7,68% do total do dispêndio de fomento à pesquisa no país. Esse número significa uma cota de 4.279,6 bolsas de estudos no país e no exterior. Segundo essa mesma fonte, existem 2.490 pesquisadores

cadastrados no Diretório dos Grupos de Pesquisa no Brasil (Brasil, 1996).

Na RSMG há um grande número de instituições de ensino superior que ministram cursos (graduação e pós-graduação) nas áreas de ciências humanas, exatas e biológicas. Dentre as instituições que mais se destacam tem-se: Universidade Federal de Lavras-UFLA, Universidade do Estado de Minas Gerais-UEMG, Universidade de Alfenas-UNIFENAS, Escola Federal de Engenharia de Itajubá-EFEI, Escola de Farmácia e Odontologia de Alfenas-EFOA e o Instituto Nacional de Telecomunicações-INATEL (Brasil, 1996). Em todas as cidades pesquisadas há escolas de ensino médio e fundamental (1^o e 2^o graus), 54 cursos técnicos distribuídos em 16 especialidades, e 88 cursos superiores (3^o grau) de 33 especialidades em 12 cidades.

Estão presentes na região as principais instituições financeiras que operam no país, bem como escritórios da Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural de Minas Gerais – EMATER; Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais - SEBRAE/MG; Empresa de Pesquisa Agropecuária do Estado de Minas Gerais - EPAMIG e Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, que atuam na pesquisa, assistência técnica e apoio às organizações produtivas da região. A administração pública estadual está presente por intermédio da Delegacia Regional de Ensino - DRE, Superintendência Estadual da Fazenda - SEF e Diretoria Regional da Saúde - DRS.

O desenvolvimento da região é consequência direta, mas não única, da expansão do pólo industrial da cidade de São Paulo, apresentando grande potencial agrícola, de armazenamento de grãos, infra-estrutura ferroviária e rodoviária e de comunicações em geral. Soma-se a esse fator a presença de uma rede de ensino médio e superior diversificadas e com geração de pesquisa que representam um potencial de desenvolvimento para toda a região.

A análise dessas informações acerca das condições de fatores existentes, mais especificamente da potencialidade regional de criá-los, remete aos conceitos discutidos anteriormente por autores que enfatizam a presença de condições favoráveis como atrativos para empresas competitivas. Dessa forma, a proposição de Piore e Sabel (1984), em congruência com o determinado pelo “*Diamond*” de Porter, quando se referem a realidade italiana ou mesmo de um dos países estudados por este último, se compara à realidade da RSMG, *Mutatis mutandis*.

A existência dessas condições e fatores nesta região indicam o caminho para a valorização das potencialidades regionais, ou, como denomina Haddad citado por Perobelli (1995): “...ao aparecimento do novo paradigma de desenvolvimento regional que enfatiza a capacidade endógena de determinadas regiões (valorização das potencialidades locais) com o intuito de sustentar o seu desenvolvimento.” Essa situação aponta para o conceito das bases do desenvolvimento dos pólos tecnológicos (Marcovitch, 1987), mais especificamente ao seu segundo momento, quando, como a existência de uma infra-estrutura de ensino superior de alto nível, a pesquisa volta-se para o desenvolvimento de novos produtos, processos e empresas que farão parte do pólo. As condições de fatores influenciam de forma positiva o desenvolvimento do *agribusiness* do café. Urge, no entanto, que haja uma maior integração entre o aparato tecnológico e de infra-estrutura com o setor produtivo da região.

4.2 Condições de demanda

Para o determinante condições de demanda, verificou-se uma evolução em termos de volume comercializado e de qualidade de consumo per capita de café. Tal fato se deve a dois fatores principais: atual conjuntura econômica do país, que tem permitido ao consumidor um exercício mais seletivo do seu direito de consumo e as campanhas de divulgação do produto, que conseguiram diminuir a sua rejeição em função da sua ação na saúde do consumidor. Aliada a essa questão conjuntural, a exigência de qualidade por parte dos consumidores se apresenta cada vez maior, em função da difusão de conceitos de qualidade e pela diferenciação do produto nas prateleiras que apresentam qualidades de cafés oriundos de regiões específicas ou mesmo submetidos a diferentes processos de produção.

O levantamento de informações a respeito da demanda por café caracterizou-se pela dificuldade de acesso a dados precisos, por causa da falta de pesquisas mercadológicas na área. Neste trabalho não foram identificadas características que diferenciem a demanda por café em termos de consumidor final na RSMG e, conseqüentemente, a influência em outros mercados consumidores. Dessa forma, foram considerados semelhantes o comportamento e os hábitos de consumo nacionais aos da região, apurados em recente pesquisa encomendada pela Associação Brasileira da Indústria de Torrefação e Moagem de Café - ABIC:

- *o café é a quarta opção mais citada pelos entrevistados quando perguntados no que vem à mente quando se deseja algo para beber; verificou-se ainda que houve um significativo aumento no consumo nos últimos 7 anos, entre os consumidores de 20 a 35 anos; no entanto, o consumo continua sendo sustentado pelos mais velhos;*
- *observou-se também que diminuiu sensivelmente a associação do café como uma bebida que faz mal à saúde (de 42% em 1991 para 29% em 1997);*
- *o café torrado e moído representa a maior faixa de consumo (88%), sendo seguida pelo café solúvel (12%);*
- *o hábito de tomar café é mais significativo no café da manhã, sendo consumido misturado ao leite pelos consumidores de faixa etária entre 15 e 19 anos e puro por pessoas acima desta faixa etária;*
- *a média de consumidores de café em cada residência é de 3 pessoas, sendo o consumo diário, tanto em casa quanto fora dela, de 4 xícaras por dia;*
- *a decisão de compra é realizada na maioria das vezes pelas mulheres sendo que o consumo médio é de 4 pacotes ao mês. A embalagem mais comprada é a do tipo almofada sendo que mais da metade compra o tamanho de 500g;*
- *o consumidor está mais atento aos seguintes aspectos na hora da compra: o preço, qualidade e promoções; sendo que 75% dos consumidores procuram o selo de qualidade da ABIC - Associação Brasileira da Indústria de Café.*
(INTERSCIENCE, 1997).

A demanda por café tem apresentado valores crescentes no mercado interno. Segundo a ABIC, com base nas projeções de consumo e produção, é provável que seja alcançada a meta de consumo de 15 milhões de sacas no ano 2000. Essa evolução ocorre lentamente, principalmente em função da falta do uso de técnicas mais eficazes de marketing para a promoção do produto. Esse “espaço” na mente do consumidor tem sido sistematicamente ocupado por

expressivas campanhas de promoção do principal concorrente do café: os refrigerantes.

O café da RSMG é considerado de excelente qualidade, no entanto, falhas no processo de produção fazem com que o consumidor receba um produto de qualidade inferior. Chalfoun e Carvalho (1996) enfatizam a importância da busca da qualidade em todas as etapas de produção do café:

“A qualidade do café depende principalmente da forma como o mesmo é cultivado, colhido e processado. Cafés cultivados adequadamente mas manuseados de forma inadequada durante a colheita, não irão, definitivamente, produzir bons cafés que se enquadrem nos mais elevados padrões de qualidade”.

Essa posição é corroborada por pesquisadores que enfatizam a influência do processo produtivo na qualidade final do produto. Nesses relatos se pode observar o conhecimento de causas e conseqüências dos problemas gerados pela má qualidade do produto:

“o café que chega ao consumidor final é o de pior qualidade. As torrefadoras, para encobrir os defeitos e misturas de casca, milho, etc., que adicionam ao café, fazem uma torração mais forte. Com isto não dão ao consumidor a oportunidade de experimentar um bom café” (Pesquisador)

A reversão desse quadro pode e deve ocorrer em função de uma nova consciência por parte dos consumidores do seu poder de decisão no momento da compra. Essa consciência pode ser despertada mediante estudos e estratégias mercadológicas que cultivem o valor de se consumir um bom produto.

A criação do “Selo de Pureza”, em 1989, pela ABIC, tem surtido efeitos positivos no consumo de café e pode ser considerado um marco para a regulamentação e divulgação da qualidade do Café do Brasil. Esta e outras iniciativas devem assumir um caráter permanente, haja vista apresentarem resultados em longo prazo. No entanto, a tarefa atual de despertar o interesse e a necessidade do consumidor por um bom café poderão ter profundas conseqüências na manutenção e no aumento do número de consumidores em diversos nichos de mercado. Essa iniciativa não deve ser dissociada da melhoria da qualidade do produto nas várias etapas de produção em todas as organizações do *agribusiness* do café, sob o risco da criação de

uma expectativa não atendida no mercado, fato que colocaria em risco a credibilidade destas organizações.

4.3 Competitividade das empresas que compõem o agribusiness do café na RSMG

O posicionamento das empresas pesquisadas em relação ao seu ambiente interno e externo denota a sua capacidade de manutenção e crescimento no agronegócio do café na RSMG. Esse mercado, que é caracterizado por um alto grau de competição, tem na busca por mercados externos seu maior objetivo posição que contribui significativamente para o seu desenvolvimento em função das exigências do mercado internacional. As características de desenvolvimento organizacional dos chamados “fatores empresariais” constituem a maior evidência da capacidade de manutenção e desenvolvimento no mercado dessas empresas. Destacaram-se a utilização do planejamento estratégico, do uso de finanças e marketing e do atendimento pós-venda como suporte à tomada de decisões, e da pesquisa e desenvolvimento de novos processos e produtos.

“Considero o planejamento estratégico o mais importante. Tem sido possível à empresa antecipar atitudes e ações baseadas na antevisão de cenários de preços, mercados, problemas climáticos. Enfim, toda a sorte de ocorrências normais na atividade agroindustrial.” (Gerente)

Para Duren, Martin e Westgren (1992:48), a competitividade de uma empresa pode ser avaliada mediante dois parâmetros: a lucratividade e a faixa de mercado. Observou-se, no presente estudo, que em 1997, o processamento de 2.668.777 sacas de café representa uma evolução dos recebimentos e processamentos nos últimos cinco anos por parte destas empresas, confirmando uma estável faixa de mercado sob a influência destas organizações. O abastecimento do mercado tende a ser maior em volume do produto em função das previsões de grandes safras nos anos de 1998 e 1999.

Para os gerentes, a atuação no mercado externo representa um parâmetro de eficácia das empresas por causa dos níveis de exigência dos consumidores externos. Essa atuação tende a ser intensificada por intermédio de organizações específicas de exportação e por cooperativas que deverão atuar também na divulgação do produto no mercado externo.

O desempenho das empresas no mercado externo tem sido pautado pela busca do aumento da qualidade e de mercados específicos. Essa

preocupação é constante e merecedora de dispêndios com a promoção do produto para conquista e manutenção de mercados internacionais:

"A empresa tem perseguido tenazmente se posicionar em nichos de cafés finos. Todas as ações de marketing visam a criar o conceito de um café bem preparado, constante em qualidade ao longo dos anos" (Gerente)

O mercado externo, no entanto, exige dos empreendedores a disposição de superar algumas barreiras que são impostas aos que desejam atuar no comércio exterior. A credibilidade do produto brasileiro, que foi abalada por questões de regularidade e de qualidade, constitui um dos maiores empecilhos ao desenvolvimento de novos mercados:

"Tivemos que vencer a imagem rotulada de brasileiros", ou seja, empresas que não honram compromissos, prometem mas não cumprem, são inconstantes em suas ações, imediatistas. Para contornar tais 'pré-conceitos' o aliado foi só o tempo. Foram necessárias seis safras para provar a que viemos" (Gerente).

A reconquista da credibilidade é consequência de uma reestruturação do sistema de produção e do restabelecimento de relações responsáveis com as demais organizações do mercado.

Altas taxas portuárias, medidas protecionistas via impostos de importação por parte dos países compradores e o poder oligopsônico do mercado do café também dificultam o incremento da atuação brasileira no mercado internacional:

"Em razão da taxa de Imposto de Importação existente em alguns países europeus, quanto ao café brasileiro, o preço encontrado pelo exportador torna-se pouco atrativo, levando ainda em conta as altas taxas portuárias brasileiras. Contornamos essas dificuldades, oferecendo um produto de melhor qualidade" (Gerente).

A lucratividade das empresas tem diminuído em função de questões conjunturais, mais especificamente por meio do aumento da competição, da exigência constante de investimentos na melhoria da produção (equipamentos e capacidade administrativa). A melhoria da lucratividade pode ser efetivada

mediante a busca de novos mercados, da atuação em mercados futuros e por meio da obtenção de crédito para a melhoria da produção.

"Nossa lucratividade está caindo a cada ano. A estabilização da moeda faz com que as empresas tenham que ser eficazes, além de eficientes. Não tínhamos know-how nesta área. Desde a nossa fundação, sempre trabalhamos com inflação; não sabíamos trabalhar sem ela" (Gerente).

As alianças empresariais são consideradas como ponto fundamental do desenvolvimento das empresas. Além das associações com fins comerciais (chamadas de "parcerias") foram citadas alianças com organizações que atuam no desenvolvimento genético de linhagens de café e também com indústrias de equipamentos. Outra atividade destacada foi o *benchmarking*, por meio de visitas a outras organizações do ramo ou de fora dele para o aprimoramento de processos e produtos.

As características de competitividade das organizações pesquisadas apresentam-se de forma bem estruturada. As posições declaradas neste trabalho devem ser consideradas como um avanço em um setor que recentemente teve a sua credibilidade abalada pela desconsideração de exigências mercadológicas mínimas: qualidade, custo e regularidade de fornecimento.

A situação das organizações do *agribusiness* do café na RSMG, com a previsão do aumento da produção e do consumo pode ser considerada privilegiada, mas não estável, dado o caráter conjuntural da competitividade empresarial. O cenário atual confirma que nem mesmo a estabilidade da faixa de mercado e a melhoria geral do sistema produtivo revertem a tendência de diminuição na lucratividade das empresas. Consolida-se a consciência da necessidade de melhorias constantes, sendo que, além de um bom produto, as organizações necessitam de ações políticas com o intuito de reverter os efeitos das barreiras internacionais ao café brasileiro.

4.4 Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas que compõem o *agribusiness* do café na RSMG

A estratégia estrutura e rivalidade das empresas pesquisadas apresenta pontos positivos que se referem à busca constante de novos mercados, o desenvolvimento de novos produtos e a sua adequação ao mercado em termos de qualidade e preço. Outro ponto importante é o

conhecimento das realidades restritivas do mercado que colocam em constante alerta as conquistas de mercado das empresas estabelecidas em função dos produtos substitutos e dos possíveis entrantes (novas empresas no mercado). Algumas práticas, no entanto, podem impedir o desenvolvimento do setor, elas se apresentam sob forma de barreiras à entrada, especialmente no que se refere à concorrência desleal de promoções baseadas no preço e na compra de espaços nas gôndolas do varejo. Esse fato é observado com mais intensidade no âmbito das torrefadoras que se utilizam da concorrência "autofágica" (denominação dada pelo próprio setor) para ganhar mercados aniquilando seus concorrentes de menor porte.

As metas das empresas pesquisadas refletem o momento vivido pela cafeicultura sul-mineira: desenvolvimento de novos produtos e mercados (principalmente o externo) e melhoria da qualidade do produto e da produtividade nas diversas fases de produção. As organizações do setor cooperativo mantêm a sua tradicional tarefa de fornecer suporte à produção com objetivos de incentivar a diminuição de custos de produção e a melhoria da qualidade do produto da "porteira para dentro". Registrou-se, no entanto, a inclusão, entre suas metas, da diminuição dos efeitos da flutuação dos preços na produção mediante uso da tecnologia de informação (acompanhamento "on line" das bolsas internacionais e nacionais que negociam o produto), constatação corroborada por Antonialli (1996) em estudo de cooperativa de cafeicultores na RSMG. Nesse caso, o uso da tecnologia de informação propiciou benefícios tanto para as operações externas quanto internas, da organização:

"Os departamentos estão totalmente interligados e o fluxo de informações, entre eles, passou a ser ágil e confiável. Praticamente foi eliminada a duplicidade de trabalho. Através da rede externa (WAN), operando em regime off line, os núcleos se conectam com a sede no final do expediente, abastecendo-a com informações sobre faturamento, caixa, contas a pagar, contas a receber, posição dos estoques, recebimento de café, e outras informações rotineiras ligadas à administração, proporcionando à sede uma posição diária das operações de cada núcleo".

(Antonialli, 1996)

A entrada de empresas em uma determinada indústria, promovendo o aumento da competição, pode ser impedida por meio de barreiras de entrada (Porter, 1986). A realidade

vivida pelas empresas já estabelecidas no mercado constitui a principal barreira de entrada, sendo reforçada pela falta de credibilidade das novas empresas que necessitam construir toda uma rede de parceiros para o seu efetivo estabelecimento no mercado.

Por causa da grande quantidade de empresas no mercado alguns gerentes acreditam que esses fatos não alterem o quadro da competição entre elas. No entanto, a realidade do ambiente, segundo estes mesmos gerentes, constitui de fato a grande barreira para as empresas que pretendem se estabelecer no mercado:

"As dificuldades são encontradas nos processos de licenciamento (burocracia governamental), altos valores empregados em equipamentos, estoque, materiais de consumo e distribuição. Em seguida a dificuldade maior para quem inicia é a aceitação do produto. O consumidor de café é extremamente fiel à marca que consome, tratando-se, pois, de um difícil elo de se romper. Nesse aspecto, as barreiras são impostas até mesmo por comerciantes, que, sem conhecer bem a nova marca, não aceita comercializá-la."
(Gerente)

O custo de entrada é alto em função da necessidade de investimentos com retorno em longo prazo e pela baixa rentabilidade do setor. Considerável influência exerce também a experiência no setor que exige uma rede de contatos no mercado para o funcionamento de qualquer nova empresa.

O mercado produtor é constituído de um grande número de empresas nos diversos ramos de atividade, havendo, no entanto uma nítida concentração do volume de produção e comercialização em um grupo pequeno de empresas. Para alguns empreendedores, as possíveis pressões oriundas dessa realidade constituem características próprias do mercado. Para outros empreendedores, essa prática se constitui na maior dificuldade para um novo concorrente pois objetiva impedir ou dificultar ao máximo o seu estabelecimento no mercado.

No setor de torrefação têm-se observado atitudes desleais das empresas de grande porte, que oferecem luvas e outros prêmios para obterem o privilégio de espaço e mesmo de retirada de produtos dos concorrentes das prateleiras de supermercados. As conseqüências desse tipo de concorrência denominada "autofágica" tem preocupado até mesmo as entidades de classe que têm alertado seus membros para o perigo dessa

prática. A conseqüência mais danosa é o aumento das dificuldades para as empresas menores e novos entrantes no mercado:

"Uma nova marca com potencial de venda forte (somente as que realmente têm o potencial de tomar mercado) sofrem várias "sanções" por parte das grandes empresas. A mais comum é com relação ao preço. Uma pequena empresa não suporta o poder de negociação entre supermercadistas e essas grandes empresas". (Gerente)

As diferenças entre os concorrentes também podem ser verificadas mediante a sua forma de comercialização, atuando mais no mercado interno ou no externo, buscando nichos de mercado, promovendo ou não melhorias nas suas relações comerciais. As divergências entre os concorrentes acontece principalmente no que diz respeito à qualidade e preço. A relação entre esses dois fatores pode gerar a manipulação do preço, favorecendo a agentes diferentes em função de características conjunturais do mercado, tais como quebra de safra ou excesso de oferta.

Apesar de a venda de ativos específicos ocorrer a preços geralmente baixos, este fator não foi citado como uma barreira de saída do mercado. Os empreendedores consideram essa atitude (saída) uma conseqüência natural na concorrência.

A pressão dos produtos substitutos exercida principalmente por refrigerantes, sucos e similares, é considerada como fator que impede o aumento do consumo e, principalmente, que contribui para a diminuição do consumo de café. A atual situação é atribuída a uma falta de investimento no marketing do produto.

O poder de negociação dos compradores é grande e representa um diferencial nas relações comerciais do café. Os supermercados e congêneres exercem grande pressão sobre as torrefadoras para que reduzam suas margens de lucro. Esse poder de negociação é baseado na existência de grande quantidade de torrefadoras e na importância do preço na decisão de compra pelo consumidor final. As empresas que atuam no mercado externo se submetem a uma realidade de preços e qualidade definidos por segmentos de mercados específicos.

O poder de negociação dos fornecedores também apresenta peculiaridades específicas baseadas nas condições de oferta e procura e de relacionamento interorganizacional. O bom relacionamento entre fornecedor e cliente, em diferentes instâncias do *agribusiness* do café, tem

sido buscado, pois há um interesse na manutenção e desenvolvimento dos fornecedores para adequá-los às exigências do mercado.

As empresas pesquisadas convivem em um ambiente empresarial de alta competição, com restrições à entrada por parte das empresas já estabelecidas e por características intrínsecas ao mercado, além da concentração de grande parte da produção e processamento em um grupo reduzido de empresas. Apesar dessas características que influenciam negativamente o desenvolvimento do setor, as metas adotadas pelas empresas condizem com a busca da competitividade por meio do desenvolvimento de novos mercados e de inovações inerentes à rivalidade estabelecida entre elas.

4.5 O papel do acaso e do governo no desenvolvimento do *agribusiness* do café na RSMG

Os principais fatores que contribuíram para a evolução do sistema agroindustrial do café na região, segundo pesquisadores que atuam no *agribusiness* do café, foram: a existência de financiamento, assistência técnica, introdução de novas tecnologias, aumento das exportações, aumento dos preços internacionais e a renovação da cafeicultura via apoio governamental. Esses fatos trouxeram, como conseqüência, o aumento da área plantada e da lucratividade do café na RSMG, além da melhoria do produto via agregação de valor. Menções de destaque são feitas à introdução de novas tecnologias que, segundo alguns pesquisadores, exerceu influência decisiva no quadro evolutivo do sistema agroindustrial cafeeiro na RSMG. Atribui-se a esse fator (tecnologia) o atual nível de competitividade da região, associado também à boa estrutura de comercialização e fornecimento de insumos via cooperativas.

Os gerentes não consideram o custo dos insumos como fator de risco para a manutenção do parque cafeeiro. Segundo os pesquisadores, com os preços estabilizados a preocupação com a mão-de-obra é destacada dos demais insumos:

"Na composição dos custos de produção acho que são importantes os preços da mão-de-obra (salários + encargos). Custos que estão crescendo bastante são os custos de serviços de máquinas e sua manutenção. Os adubos e defensivos têm crescido menos. Acho que em termos gerais, o maior risco está na mão-de-obra (disponibilidade e custo), mas não considero o fator insumos como risco. A condição de preços do café, sim, representa grande risco". (Pesquisador)

Para os pesquisadores, as principais influências internacionais são referentes à queda das bolsas de valores, às oscilações da produção mundial, às novas exigências em termos de qualidade e o marketing realizado por países concorrentes do Brasil no mercado de café. Dois fatores que influenciam negativamente o *agribusiness* do café foram citados com maior ênfase: a concentração do mercado comprador em um pequeno número de empresas e a fixação de preços via bolsas.

Ainda para estes pesquisadores, algumas influências governamentais têm contribuído negativamente para o desenvolvimento do setor. As principais cobranças são em termos de políticas gerais para o setor, que regulamentem o crédito, a expansão descontrolada da cultura, políticas de marketing, questões cambiais e as conseqüências dos sucessivos planos econômicos implantados no país. Reconhece-se a influência benéfica do governo, no entanto, quanto à implantação, em conjunto com as lideranças do setor, do Conselho Deliberativo da Política do Café – CDPC.

“A grande influência positiva foi a formação Conselho Deliberativo de Política Cafeeira, em que o governo e a iniciativa privada, passam a formular a política brasileira de café. A influência negativa é que o Banco do Brasil não tem acompanhado a rapidez das decisões do Conselho e não aloca os créditos liberados nas épocas e quantidades necessárias.” (Pesquisador)

O CDPC foi criado pelo Decreto 2.047, de 29 de outubro de 1996 e tem por finalidade a aprovação de políticas para o setor cafeeiro, com as seguintes atribuições:

“1) Aprovar plano de safra para o setor, compreendendo o programa de produção, de exportação de café verde, solúvel, torrado e moído; 2) Autorizar a realização de programas e projetos de pesquisa agrônômica, mercadológica e de estimativa de safra; 3) Aprovar anualmente, a proposta orçamentária referente aos recursos do Fundo de Defesa da Economia Cafeeira - Funcafé, criado pelo Decreto-Lei 2.295 de 21 de novembro de 1986; 4) Regular ações que visem à manutenção do equilíbrio entre a oferta e a demanda para exportação e consumo interno; 5) Estabelecer cooperação técnica e financeira, nacional e internacional, com organismos oficiais ou privados no campo da cafeicultura; 6) Aprovar políticas de estocagem e de administração dos armazéns de café; 7) Propor ao Conselho

Monetário Nacional o valor da quota de contribuição de que trata o Decreto-Lei 2.296 de 21 de novembro de 1986 e a aprovação de agente financeiro para atuar nas operações de financiamento de que trata o Decreto 94.874 de 15 de setembro de 1987.”

(COMPLEXO, 1997).

Pela própria finalidade desse órgão, pode-se concluir que se constitui em um avanço no sentido de sanar os problemas do setor com base na representatividade de seus membros oriundos de diversos segmentos do *agribusiness* do café.

A atuação governamental, tanto no nível federal quanto estadual, no que diz respeito à elaboração e implementação de políticas para o setor cafeeiro, não contempla de modo distinto a RSMG. A posição governamental nessas duas instâncias enfatiza que, sendo o estado de Minas Gerais o maior produtor nacional e a região sul-mineira a maior produtora do estado, conseqüentemente os benefícios das políticas são transmitidos proporcionalmente a essa participação no conjunto da produção. As principais ações federais para o *agribusiness* do café e que afetam a RSMG são: 1) a alocação de recursos do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar - PRONAF; 2) implantação do Consórcio Nacional de Pesquisa, via EMBRAPA, com recursos já aprovados de R\$12 milhões; 3) programa de marketing interno e externo no valor de R\$20 milhões; 4) rede de armazenamento composta por 61 unidades; 5) securitização da dívida dos cafeicultores; 6) retorno da previsão de safra oficial; 7) a realização de leilões de café de acordo com calendários previamente fixados.

A atuação governamental ocorre também por intermédio das câmaras setoriais de café com as Secretarias de Agricultura e, externamente, na formalização de compromissos, com a Associação dos Países Produtores de Café-APPC (detendo a sua presidência) e, com a Organização Internacional do Café-OIC atuando como membro signatário do atual Acordo Internacional do Café. Essa atuação é associada ao CDPC como agente e fórum de discussão das grandes questões que envolvem o *agribusiness* do café.

No âmbito estadual, destacam-se o Programa de Certificação de Origem do Café - Certicafé, o controle de sementes e viveiros, e o incremento das ações de pesquisa tecnológica e socioeconômica, além da intensificação do trabalho de assistência técnica com objetivo de levar aprimoramento técnico e econômico ao cafeicultor.

Segundo entidades do setor, as políticas públicas que influenciam negativamente o *agribusiness* do café dizem respeito ao encarecimento da mão-de-obra em razão dos encargos sociais. Outra influência negativa é o processo de industrialização da RSMG que se intensifica com a duplicação da rodovia Fernão Dias (BR-381) que poderá contribuir para a diminuição de mão-de-obra disponível e para o aumento do custo deste fator de produção.

Dentre as influências internacionais positivas ao *agribusiness* do café se destacam as questões mercadológicas, como os novos mercados da Rússia e da China que têm sido alvo de ações promocionais por parte da Organização Internacional do Café – OIC e o delineamento de nichos de mercado como os do Café Gourmet e Specialty Coffee. Esses fatos revelam uma ação internacional em favor da promoção do produto e da manutenção dos acordos internacionais realizados através da Organização Mundial do Comércio - OMC e Associação dos Países Produtores de Café-APPC.

O governo tem mantido uma presença importante no agronegócio do café, partilhando decisões e responsabilidades com os demais atores sociais envolvidos, em cujo contexto pode-se citar a criação do CDPC no ano de 1996, que muito tem contribuído para a dinamização da melhoria da qualidade do produto e a sua promoção mercadológica. A contribuição do governo de Minas Gerais tem sido importante graças às suas ações nos campos de incentivos à pesquisa e principalmente no que tange à iniciativa de realizar a certificação de origem que deverá conferir ao café da RSMG um novo impulso no mercado interno e externo.

A atuação governamental em prol do desenvolvimento do *agribusiness* do café ocorre em função dos seus benefícios para as relações de comércio exterior e pela geração de empregos. Para a dinamização do setor, o governo tem realizado investimentos substanciais na melhoria da qualidade do produto e a sua efetiva apresentação no mercado como um produto de alta qualidade e que atenda aos mais variados gostos. As iniciativas de diferenciação do produto e sua promoção, tanto no âmbito interno quanto externo, contando com o apoio governamental, tendem a colocar o país em sintonia com as tendências mundiais de busca do atendimento de necessidades de nichos específicos de consumidores. A parceria com os diferentes segmentos organizados do *agribusiness* do café deve gerar uma potencialização destas ações que tradicionalmente assumiam caráter unilateral.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As informações reunidas neste trabalho permitem inferir que a RSMG apresenta condições especiais para o desenvolvimento da competitividade das empresas do agronegócio do café, ou mesmo de outros setores que estejam ou que venham a ser instaladas na região. A disposição em termos de quantidade e qualidade dos fatores humanos, físicos, de conhecimento e de capital se revela em quantidade e qualidade adequados ao incremento e desenvolvimento das potencialidades regionais da RSMG. Apesar da baixa qualidade da maioria das rodovias que servem a região, a infra-estrutura das cidades pesquisadas e a qualidade de vida na região contribuem positivamente para o seu desenvolvimento. A demanda por café apresenta uma evolução, tanto em termos de volume comercializado quanto de qualidade e de consumo *per capita*, em função da conjuntura econômica do país e de intensas campanhas de divulgação do produto. O posicionamento das empresas pesquisadas em relação ao seu ambiente interno e externo denota a sua capacidade de manutenção e crescimento no agronegócio do café na RSMG. A estratégia, estrutura e rivalidade das empresas apresentam pontos positivos que se referem à busca constante de novos mercados, o desenvolvimento de novos produtos e a sua adequação ao mercado em termos de qualidade e preço. O conhecimento das realidades restritivas do mercado coloca em constante alerta as conquistas de mercado em função dos produtos substitutos e das possíveis organizações entrantes.

A realidade observada na RSMG é consequência não só das características de cada determinante isoladamente, mas também da influência mútua entre eles. Essa interação amplia as condições favoráveis ao desenvolvimento da competitividade das empresas da região, constituindo um todo responsável pela realidade do objeto de estudo deste trabalho.

A competitividade é conquistada no relacionamento cotidiano das empresas com o seu ambiente e é perdida quando se desconsidera a importância da relação empresa-cliente. Por esses motivos, este trabalho e suas conclusões devem conduzir a outros e mais profundos estudos periódicos sobre o mercado e sobre este produto cuja grande importância, em todas as fases do desenvolvimento do país, valeu-lhe o título de ouro verde.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTONIALLI, L. M. Tecnologia da informação e estratégia de uma cooperativa de cafeicultores. O caso COOXUPÉ. In: MARCOVITCH, J. (Org.). **Tecnologia da informação e estratégia empresarial**. São Paulo: Futura/FEA/USP. P.13-24. 1996.
- BLAU, P.M.; SCOTT, W.R. **Formal organizations**. San Francisco: Chandler Publishing Company, 1962. 312p.
- BRASIL. Ministério da Ciência e Tecnologia. **O fomento do CNPq nos Estados e Instituições de Pesquisa, 1995**. Brasília, 1996.268p.
- CHALFOUN, S.M.; CARVALHO, V.D. de. Classificação de propriedades e municípios cafeeiros da região sul do estado de Minas Gerais quanto a estruturas e procedimentos, visando a prevenção da qualidade e sua relação com a população cafeeira. In **XXII Congresso Brasileiro de Pesquisas Cafeeiras**. Águas de Lindóia: SDR/PROCAFÉ, 1996. p.90-92.
- CHAVES, M. A heterogeneidade regional em Minas Gerais - como combinar o dinâmico e o estagnado. In **VII Seminário Sobre a Economia Mineira**. Diamantina: CEDEPLAR/UFMG, 1995. V.1. p.615-636.
- COELHO, C. N. As exportações agrícolas numa estratégia de comércio exterior. **Revista de Política Agrícola**, n.3, p.6-27. jul./set. 1997.
- COMPLEXO cafeeiro inicia 97 com a instalação do CDPC. **Jornal do Café**. Rio de Janeiro, jan. n^o 65,1997. Política. p.3.
- COUTINHO, L. G.; FERRAZ, J.C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Rio de Janeiro: Unicamp, 1995. 510p.
- DAVIS, J. H. ; GOLDBERG, R.A. **A concept of agribusiness**. Boston: Harvard University Press, 1957. 140p.
- DINIZ, C. C.; CROCCO, M. A. O novo mapa da indústria brasileira: aglomerações industriais relevantes. In **VII Seminário Sobre a Economia Mineira**. Diamantina: CEDEPLAR/UFMG, 1995. v.2. p.17-40.
- DUREN, E. V.; MARTIN, L.; WESTGREN, R. A framework for assessing national competitiveness and the role of private strategy and public policy. In: SIMPOSIUM ON COMPETITIVENESS. **International Food Markets**. Annapolis, M.D., United States, 7-8 Aug. 1992.
- FARINA, E.M.M.Q.; ZYLBERSZTAJN, D. **Competitividade e organização das cadeias agroindustriais**. Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura, 1994. 63p.
- GAROFOLI, G. O Exemplo Italiano. In: **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v.14,n.1, p.49-75, jan. 1993.
- INTERSCIENCE Informação e tecnologia aplicada. **Projeto “6º ENCAFÉ”**: resultados principais. Rio de Janeiro: ABIC. nov. 1997.
- MARCOVITCH, J. O panorama latino-americano de ciência e tecnologia. In SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE PARQUES TECNOLÓGICOS. **Anais...**, Rio de Janeiro: NIT/BNDES, 1987.
- PEROBELLI, F.S. A dinâmica locacional e a 3ª revolução industrial: o caso de Santa Rita do Sapucaí. In **VII Seminário Sobre a Economia Mineira**. Diamantina: CEDEPLAR/UFMG, v.2. p.151- 162, 1995.
- PIORE, M.; SABEL, C. **The second industrial divide** - possibilites for prosperity. N. York: Basic Books, 1984. 355p.
- PORTER, M.E. **A Vantagem competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993. 878p.
- PORTER, M.E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de industrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 352p.
- SANTOS FILHO, J. C. dos; GAMBOA, S. S.(Org). **Pesquisa educacional**: quantidade - qualidade. São Paulo: Cortez, 1995. 111p.

