

ESTRATÉGIAS NA CADEIA PRODUTIVA DO CAFÉ NO NORTE PIONEIRO DO PARANÁ: COMPETIÇÃO, COLABORAÇÃO E CONTEÚDO ESTRATÉGICO

Supply Chain Strategies of the Coffee in the Pioneer North of Paraná: Competition, Collaboration, and Strategic Content

RESUMO

Objetiva-se com esta pesquisa caracterizar as estratégias competitivas e colaborativas adotadas por empresas e produtores rurais da cadeia produtiva do café, no Norte Pioneiro do Paraná, e seus efeitos sobre o conteúdo estratégico, tendo como referência as estratégias genéricas de Porter, a matriz produto/mercado de Ansoff e as abordagens sobre conteúdo estratégico. A pesquisa foi realizada por meio de estudo múltiplo de casos, em multinível, de maneira descritiva e interpretativa pelo método qualitativo. Os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas com quinze produtores rurais, três torrefadoras e uma indústria de café solúvel. Os resultados, apresentados por segmento, apontam para estratégias de penetração de mercado, por meio da predominância de estratégias de liderança no custo total que conferem, nos melhores casos, vantagem competitiva temporária. Poucos casos de diferenciação têm sugerido uma vantagem competitiva sustentável. Assim, o posicionamento estratégico presente na maioria dos participantes da cadeia é o de penetração de mercado e, mesmo em casos de diversificação, essa está atrelada à estratégia de liderança no custo total. Verificou-se a inexistência de integração e colaboração na cadeia produtiva, principalmente devido à falta de consciência sobre suas possibilidades.

Márcia de Souza Bronzeri
Universidade Estadual Norte do Paraná
mbronzeri@uenp.edu.br

Sérgio Bulgacov
Fundação Getúlio Vargas
sergio.bulgacov@fgv.br

Recebido em 06/02/2011. Aprovado em 04/10/2013
Avaliado pelo sistema blind review
Avaliador científico: Daniel Carvalho de Rezende

ABSTRACT

This study aims to characterize the competitive and collaborative strategies adopted by companies and farmers in the coffee production chain in the Pioneer North of Paraná State and their effects on strategic content, with Porter's Generic Strategies, Ansoff's Product/Market Matrix and approaches to strategic content as a reference. The research took the form as a descriptive and interpretative multi-level multiple case study, using the qualitative method. The primary data were obtained through interviews with fifteen farmers, three coffee roasting companies and a soluble coffee industry. The results, presented by segment, identify strategies of market penetrating, through the predominance of cost leadership strategies that provide a temporary competitive edge in the best cases. Few cases of differentiation have suggested a sustainable competitive advantage. Therefore, the strategic position present in most participants in the chain is one of market penetration and, even in diversification cases, this is linked to cost leadership strategy. There was no integration and collaboration in the production chain. This was mainly due to lack of awareness of their possibilities.

Palavras-chave: estratégias competitivas, estratégias colaborativas, conteúdo estratégico.

Keywords: competitive strategies, collaborative strategies, strategic content, coffee supply chain.

1 INTRODUÇÃO

Tendo como propósito caracterizar as estratégias competitivas e colaborativas adotadas por empresas e produtores rurais da cadeia produtiva do café no Norte Pioneiro do Paraná, bem como os efeitos sobre o conteúdo estratégico de seus participantes, neste trabalho tem-se como referência teórica as abordagens sobre estratégia competitiva e colaborativa, a estratégia genérica e a matriz produto/mercado. Na busca pela competitividade as empresas adotam estratégias visando a um melhor posicionamento que seus concorrentes. Tradicionalmente as ações das organizações são individuais, porém,

alterações no mercado lançam novos desafios aos gestores na busca pela vantagem competitiva. As estratégias baseadas em ações isoladas de cada empresa, para a obtenção de vantagem competitiva, passaram a dividir espaço com estratégias colaborativas, com a união de esforços para obtenção de vantagens mútuas (CHILD; FALKNER, 1998; RING; VEN, 1992).

Assim, tem-se como pressuposto que as estratégias colaborativas entre empresas de uma cadeia produtiva, se adotadas tendem a fortalecer todos os seus participantes, melhorando o desempenho econômico-financeiro das organizações e da região, que se beneficia

da geração de empregos diretos e indiretos e impostos, entre outros benefícios. Dessa forma, a visão sistêmica presente para os gestores participantes da cadeia produtiva possibilita identificar a interligação entre os seus diferentes agentes intervenientes dessa condição.

A escolha de 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 essencial para a economia da região do estudo, que conta com representantes do segmento produtor, processador de café torrado e moído e processador de café solúvel.

O trabalho inicia com algumas definições constitutivas e aspectos básicos dos estudos em estratégia e da cadeia produtiva do café. Na sequência são apresentados os procedimentos metodológicos. Os resultados da análise são apresentados por segmento, mas integrados na visão geral da cadeia produtiva e, finalmente, as considerações finais deste trabalho.

2 ESTRATÉGIA

Apesar de não haver um consenso quanto ao conceito de estratégia, as diversas definições, especificamente as de Andrews (2001), Ansoff (1990), Pascale (2001) e Quinn (2001) apresentam como ponto comum o entendimento de que essa é uma orientação para o futuro e para a obtenção de vantagem competitiva de seu agente.

Porter (1986), nesse sentido, sugere que para a estratégia ser bem sucedida, na sua ação competitiva, deve ser orientada para a diferenciação em relação aos seus concorrentes. Essa orientação pode ser para vantagens de custo e diferenciação frente aos demais participantes do mercado de atuação. Para o autor, essa definição sugere três estratégias genéricas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

Liderança no custo total é a opção da empresa em liderar um menor custo, conquistado por meio de economia de escala, inovação tecnológica, implementação de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) ou outros fatores inerentes a essa orientação. Normalmente ocorre em empresas que possuem produtos não diferenciados; apesar de terem possíveis substitutos, esses são desestimulados pelo baixo rendimento.

Para obter vantagem competitiva por meio da estratégia de liderança no custo total, as empresas implementam ações para aumentar sua economia de escala, obtendo redução dos custos. O excedente de oferta gerado

pelo aumento da capacidade produtiva afeta toda a indústria. Mesmo que o mercado tenha capacidade de absorção dessa nova quantidade, 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 copiada pelos concorrentes.

A diferenciação pode ser do produto ou do serviço oferecido pela empresa, criando algo singular em relação às outras empresas da indústria, o que às vezes requer significativos investimentos em tecnologia e P&D cujo custo, porém, pode resultar em retornos acima da média e, se conquistada a lealdade do consumidor, a empresa obtém melhor posicionamento que seus concorrentes (PORTER, 1986). A diferenciação tem maior potencial de conferir vantagem sustentável à organização, por ser mais difícil de ser imitada.

A estratégia de enfoque refere-se à segmentação e definição de um alvo estratégico para o qual a empresa é capaz de atender de modo diferenciado. Uma parcela menor de mercado, um grupo comprador para o qual a empresa tem potencial de atender mais efetiva e eficientemente do que os concorrentes que estão competindo com alvo mais amplo (PORTER, 1986).

Desse modo, para Porter (1986), as estratégias genéricas representam a base 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 que caracterizam a indústria, a intensidade da concorrência e a rentabilidade.

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

Intimamente relacionado às estratégias genéricas está o conteúdo estratégico, que representa o posicionamento da empresa relativo ao seu produto e mercado, conjuntamente, numa matriz de relações entre esses. Ansoff (1979) expressa essa possibilidade de análise com a Figura 1, cuja simplicidade de compreensão também não descarta estudos mais complexos.

O posicionamento estratégico quanto ao produto e ao mercado também visa conferir à empresa vantagem competitiva. Na busca dessa vantagem há agentes que, baseados no posicionamento de penetração do mercado, definem sua estratégia na manutenção do produto atual no mercado atual. Dessa forma, implementam ações para aumentar sua economia de escala e a redução dos custos.

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

FIGURA 1 – Matriz produto x mercado

Fonte: Ansoff (1979, p. 92)

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 mercado pode ter grande aceitação em outro (COBRA, 1986).

O desenvolvimento de novos produtos para mercados atuais requer investimentos em P&D, com custos elevados, que incluem os de introdução, o que tem levado empresas à 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).

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.

A diversificação apresenta maior desafio, pois envolve o desenvolvimento de novos produtos e novos mercados, simultaneamente. Ansoff (1958) sugere a diversificação total como alternativa para reduzir os riscos da obsolescência tecnológica, distribuir o risco, utilizar a capacidade produtiva ociosa, reinvestir os lucros, obter mais atenção da cúpula administrativa, entre outras, às quais Grzebieluckas (2007) acrescenta as possibilidades da economia de escala, a sinergia entre produto e mercado e a redução dos riscos do negócio.

Apesar de trazer riscos inerentes ao desenvolvimento de novos produtos, a diversificação

também apresenta oportunidades que, aliadas ao novo mercado, podem representar vantagem competitiva sustentável à organização, ou seja, um diferencial mais difícil de ser imitado pelos concorrentes.

As estratégias não são estáticas e devem acompanhar as constantes mudanças, visando melhorar a vantagem competitiva da organização. Nesse contexto, 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 vantagens competitivas sustentáveis. As estratégias tiveram que ser repensadas, não somente quanto à forma de obtenção de vantagem e ao posicionamento para crescimento, mas passando a incluir a colaboração¹ como forma de adaptação ao ambiente e em opção às estratégias puramente competitivas.

As estratégias colaborativas correspondem a um maior domínio das opções estratégicas e, como visto, o objetivo é permitir às empresas competir mais eficazmente (CHILD; FALKNER, 1998), não representando abandono da competição, mas a combinação dessas com a colaboração, simultaneamente, numa união de esforços e compartilhamento de recursos e competências singulares ou escassos, para o alcance dos objetivos organizacionais (RING; VEN, 1992).

As várias combinações de competição e colaboração, denominadas pelos autores de coopetição, podem apresentar diferentes resultados. Quando a cooperação é alta e a competição baixa, haverá pressões para uma fusão. Sendo a cooperação e a competição altas, ambas as empresas procurarão rapidamente aprender uma com a outra. A cooperação e a 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 (CHILD; FAULKNER, 1998).

Assim, as práticas de colaboração podem estar relacionadas à pesquisa e ao desenvolvimento (P&D), à propaganda, distribuição, transferência de tecnologia, fabricação cruzada, participação em licitações e concorrências, entre outras.

Uma forma de colaboração encontrada nos agronegócios é o cooperativismo. “As cooperativas são

¹Originariamente 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.

sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados” (BRASIL, 1971) com política nacional e regime jurídico instituídos pela Lei nº 5764/1971.

3 A CADEIA PRODUTIVA DO CAFÉ

Cadeia produtiva é um termo usado para indicar uma sequência, estágios de fluxo de materiais e processos para fabricação de produtos e serviços, realizados por diversas empresas em diferentes estágios do fluxo. Ou seja, a cadeia produtiva “é um conjunto interligado de elos entre fornecedores de materiais e serviços que abrange os processos de transformação que convertem ideias e matérias-primas em produtos acabados e serviços” (RITZMAN; KRAJEWSKI, 2004, p. 30).

A Figura 2 representa uma cadeia produtiva com seis estágios que, dependendo da indústria, pode ter mais ou menos estágios (GALBRAITH, 2001) e corresponde a uma rede interligada de materiais, informações e serviços de transformação com as características de fornecimento, transformação e demanda (CHEN; PAULARJ, 2004).

As cadeias produtivas têm sido utilizadas como nível de análise de diversas pesquisas, pois o melhor gerenciamento dessas pode promover melhorias a todos os elos. 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.

Em estudos sobre a agroindústria é usado o termo Sistema Agroindustrial (SAG) para referenciar a cadeia produtiva. A Figura 3 ilustra o SAG do café. 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* (SAES; JAYO, 1998).

A transformação do produto aparenta simplicidade, entretanto, Saes e Farina (1999) e Saes e Jayo (1998) observam a complexidade das diversas combinações de relações entre os segmentos produtivos, começando pela primeira transação (T1), envolvendo o segmento fornecedor de insumos e a produção primária de café, sendo a cooperativa 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. Essas cooperativas também podem facilitar o pagamento das aquisições com acordos para pagamento da dívida após a colheita do café (T2), que podem ser beneficiados por prestadores de serviços (maquinistas), pelas cooperativas ou mesmo por grandes produtores, passando para o segundo processamento (T6, T3) 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.

Para efeito de ilustração para as categorias em análise neste trabalho, esses 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.

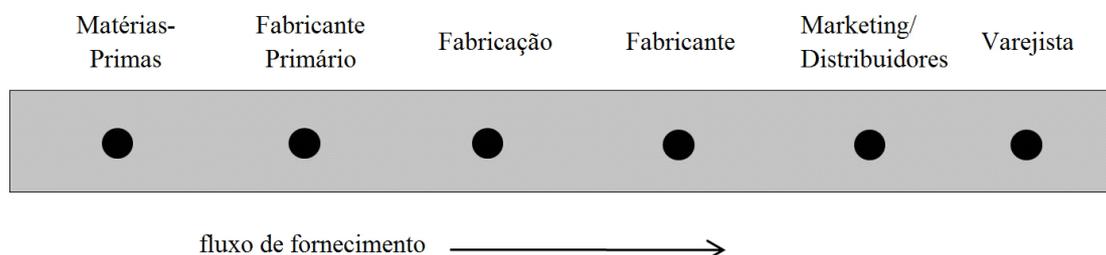


FIGURA 2 – Cadeia produtiva

Fonte: Galbraith (2001, p. 134)

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 (T4, T5). A maior parte da produção da indústria de torrefação e moagem destina-se ao varejo nacional [T9 (1)], e apenas uma parcela insignificante é destinada à exportação [T7, T9 (2)], diferentemente do que ocorre na indústria de solúvel, onde uma parcela significativa é destinada à exportação [T7, T8, T9 (2)] e apenas uma pequena porção é consumida no mercado interno [T9 (1)]. As vendas para os compradores nacionais são realizadas pelos exportadores, as cooperativas e centrais de cooperativas (T10). Também é comum ocorrer um sentido inverso na venda de matéria-prima para a indústria nacional, realizada pelos exportadores (flecha inversa da relação T7).

O último estágio é o da venda, pelos compradores internacionais, para o varejo internacional (T11). Os autores observam que a figura do corretor aparece nas operações

entre a compra e a 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 comunicação, a importância desses corretores, intermediários, fica reduzida.

Levando em conta que os fornecedores de insumos, máquinas e equipamentos compreendem uma cadeia produtiva auxiliar à principal, que é a cadeia produtiva do café, nesse estudo dos autores foram considerados os agentes que abrangem a produção primária, ou seja, os produtores de café; os maquinistas que efetuam o primeiro processamento; as empresas de solúvel nacionais, as empresas torrefadoras nacionais e as cooperativas que realizam o segundo processamento.

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 desses segmentos alvo da presente pesquisa.

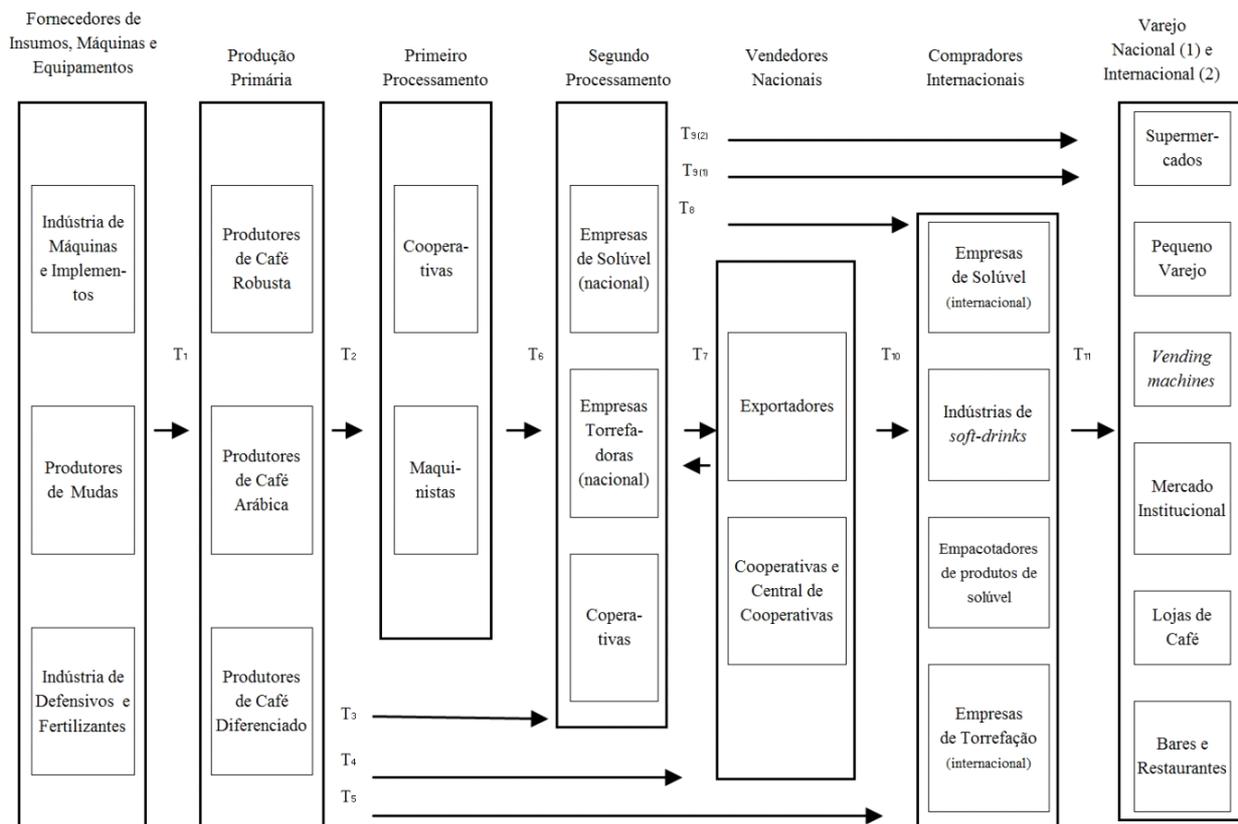


FIGURA 3 – Diagrama do sistema agroindustrial do café no Brasil

Fonte: Saes e Farina (1999, p. 49) e Saes e Jayo (1998, p. 23)

4 ESTRATÉGIAS NA CADEIA PRODUTIVA DO CAFÉ

Os segmentos da cadeia produtiva do café foram influenciados pela regulamentação dos preços do produto e, posteriormente, por sua desregulamentação (SAES, 1995; SAES; FARINA, 1999; SAES; JAYO, 1998; ZYLBERSZTAJN; FARINA; SANTOS, 1993). 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 (ZYLBERSZTAJN; FARINA; SANTOS, 1993).

O Acordo Internacional do Café (AIC), que perdurou até 1989, 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 (SAES; FARINA, 1999), alterando o mercado mundial de café em volumes e espécies produzidas. Como exemplo tem o Vietnã, que alavancou a produção do café robusta (ORMOND; PAULA; FAVERET FILHO, 1999) com crescimento expressivo entre 1991 e 1997, conquistando o primeiro lugar em volume de produção e exportação da espécie (SAES; FARINA, 1999; SAES; JAYO, 1998).

A busca pelo aumento da produtividade para redução dos custos e penetração de mercado no Brasil propiciou o aumento da produção do café robusta (conhecido pela variedade chamada Conilon, no Brasil), originado da espécie *Coffea canephora*, em detrimento do café arábica, originado da espécie *Coffea arabica*. Essas são as principais espécies de café, do ponto de vista econômico, e são as mais cultivadas no mundo (MAMONTOW, 2003; ORMOND; PAULA; FAVERET FILHO, 1999).

O café robusta é mais resistente às pragas e às intempéries climáticas, porém com qualidade de bebida usualmente inferior ao café arábica, enquanto o café arábica se adapta melhor a grandes altitudes e clima ameno, tem gosto suave, aromático, redondo e achocolatado (MAMONTOW, 2003), sendo a base para cafés de qualidade superior de bebida, pois tem características organolépticas² mais acentuadas, mas necessita de mais tratamentos culturais e controle de pragas e doenças, o que eleva seu custo de produção.

²Organoléptico ou organolético – diz-se de propriedade demonstrada por um corpo, ou por uma substância, e que impressiona um ou mais sentidos.

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.

“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, 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).

No Brasil foi intensificada a produção do café robusta, especificamente nos estados do Espírito Santo e Rondônia, passando a fazer parte do *blend* do café torrado e moído distribuído no mercado interno e principal matéria-prima utilizada na produção do café solúvel.

O Paraná produz somente o café arábica e há cafeicultores que buscam diferenciação com a produção de café orgânico que, segundo dados do Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social - IPARDES (2007), é um dos produtos orgânicos mais exportados, e sua demanda interna tem crescido juntamente com a dos demais cafés especiais.

Os cafés especiais envolvem, além do grão com qualidade superior da bebida, aqueles valorizados por atributos territoriais (*single origin*), e os também denominados cafés sustentáveis: o café orgânico, produzido sob as regras da agricultura orgânica; o café *fair trade*, ou de comércio justo, cuja produção considera as questões ambientais e sociais; e o café sombreado, cuja principal característica é o plantio do café sob árvores, beneficiando a biodiversidade e as aves (VERÍSSIMO, 2003).

O segmento processador – indústria de torrefação e moagem - tem sua produção tradicionalmente 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 1960, 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).

As indústrias de torrefação e moagem sofreram o acirramento da disputa pelo mercado, resultante da baixa barreira de entradas (SAES; FARINA, 1999) e pela simplicidade do processo de produção que consiste basicamente em torrar e moer os grãos de café.

Tendo como fluxo anterior o segmento produtor, o segmento processador de torrefação e moagem tem na diferenciação do café verde a base para a diferenciação de seu produto final que pode conferir maior valor de comercialização.

Além da diferenciação obtida pelo processamento de café verde especial, quer pela qualidade superior da bebida, *single origin*, sustentável, *fair trade* e sombreado, Zironi (1997 apud MAMONTOW, 2003)³ apresenta sete formas de diferenciação no segmento de torrefação e moagem, que podem ser organizadas em três grupos principais: a) quanto às características do produto: café *espresso*, diferentes *blends*, aromatizados, flavorizados, descafeinados, identificados com o Selo de Pureza ABIC⁴; b) quanto à forma de distribuição: lojas diferenciadas, *coffee shops*; c) quanto à embalagem, café moído na hora, empacotado à vácuo puro. A essas formas de diferenciação acrescentam-se, mais recentemente, o café em cápsula e o café em sachê, ambos para o preparo de café *espresso* em cafeteiras específicas.

O segmento processador – indústria de café solúvel – já contou com onze indústrias no Brasil, mas esse número foi reduzido, totalizando oito em 2012, duas localizadas no Estado do Paraná, sendo que uma está sediada no Norte Pioneiro.

A regulamentação de preços do café impulsionou o crescimento desse segmento, 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 (BULGACOV, 1997; SAES; FARINA, 1999; TAVARES, 2002; ZYLBERSZTAJN; FARINA; SANTOS, 1993). Outro fator que compromete a competitividade das indústrias brasileiras de café solúvel é a impossibilidade de importar café de outras origens, por meio do mecanismo de *drawback* (SAES; JAYO, 1998) que prevê isenção de impostos na importação de insumos para produção e posterior exportação. Esse sistema permitiria a aquisição do café verde a preços menores, como o do Vietnã, que tem menor custo de produção do café robusta (SAES; NAKAZONE, 2002), matéria-prima básica para o café solúvel.

O Paraná tem significativa parte da produção de café solúvel voltada para o mercado externo, sendo um dos produtos mais exportados. O processo de produção do café solúvel é mais complexo, necessitando de plantas industriais mais dispendiosas e P&D constantes. A

flexibilidade do processo produtivo desse segmento é fundamental para a manutenção do mercado atual e conquista de novos (BULGACOV, 1997).

Mamontow (2003) apresenta três maneiras de diferenciação no segmento processador solúvel: a) extrato de café; b) café pronto e enlatado; e c) café solúvel descafeinado.

5 METODOLOGIA

Neste estudo foi conduzida pesquisa qualitativa, com estudo múltiplo de casos, tendo como nível de análise a cadeia produtiva do café no Norte Pioneiro do Paraná e os seus segmentos, e a unidade de análise os gerentes ou proprietários.

A cadeia produtiva do café foi dividida em dois segmentos, o produtor e o processador, esse último subdividido em indústria de torrefação e moagem e indústria de solúvel, seguindo a indicação de Saes e Farina (1999).

Para o segmento produtor 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 - indústria de torrefação e moagem - foram entrevistados gestores das três empresas localizadas nos municípios selecionados. Completando o estudo foram realizadas entrevista com gestores da indústria de café solúvel sediada na região do estudo.

A amostra compreendeu representantes de dez municípios, cinco do Núcleo Regional de Cornélio Procópio (Abatiá, Cornélio Procópio, Nova Fátima, Ribeirão do Pinhal e Santa Mariana) e cinco do Núcleo Regional de Jacarezinho (Carlópolis, Ibaiti, Pinhalão, Ribeirão Claro e Santo Antonio da Platina). Segundo a classificação da Secretaria da Agricultura e do Abastecimento (SEAB), esses dois núcleos abrangem a região definida pelo Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES) como Norte Pioneiro. Os municípios foram selecionados em função da área de produção de café e a seleção dos produtores foi por meio da técnica bola de neve.

Em treze propriedades a entrevista foi diretamente com o proprietário, 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

³ZIRONI, R. B. **A diferenciação do produto no sistema agroindustrial do café**. 1997. 158 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 1997.

⁴Selo concedido pela Associação Brasileira da Indústria de Café, 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 (ORMOND; PAULA; FAVERET FILHO, 1999).

de café solúvel foram realizadas três entrevistas: uma com diretor, uma com gerente e uma com colaborador de um setor da empresa, detentor de dados necessários à pesquisa.

A coleta de dados primários foi realizada entre os anos de 2008 e 2009, por meio de entrevista semiestruturada, 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. As entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra. Os dados foram organizados e analisados para caracterização das estratégias consoante à tipologia de Porter (1986), do conteúdo estratégico de acordo com a matriz produto/mercado de Ansoff (1979) e verificação da existência de alguma forma de colaboração entre e intraelos, com vistas a atingir o objetivo da pesquisa.

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. Os dados secundários foram registrados e complementaram os primários, com vistas a auxiliar na contextualização e análise da cadeia produtiva do café e seus segmentos, objeto deste estudo, bem como possibilitaram a triangulação de dados por meio de diferentes fontes. A coleta de dados de vários segmentos da cadeia produtiva também facilitou a triangulação dos dados entre e intraelos.

6 O ESTUDO MÚLTIPLO DE CASOS

Os resultados da pesquisa são apresentados conforme a divisão adotada no estudo.

6.1 O Segmento Produtor

Entre os cafeicultores entrevistados predomina a produção de café *commodity* e, apesar dos cuidados para manter a qualidade dos grãos, esse procedimento, em geral, visa à obtenção de maiores preços da cotação, com poucos

casos de produção com diferenciação. Há produtor que tem dificuldade de obter maior preço pelo café com qualidade superior de bebida, mantendo-o em estoque para não se submeter a comercializá-lo como *commodity*.

Os casos de diferenciação referem-se ao café especial pela qualidade superior de bebida. Em nenhum caso observou-se a busca pela diferenciação por café pela origem, café *fair trade*, café sombreado ou café orgânico, apesar de que este último já foi produzido por um cafeicultor, mas com retornos decrescentes que inviabilizaram sua manutenção. Saes, Souza e Otani (2008) apresentam o caso de colaboração de produtores para diferenciação pelo café sombreado, com qualidade superior, produzido por cafeicultores na Serra de Baturité, alguns sob as práticas da agricultura orgânica, que chegou a conferir maiores prêmios, porém essa vantagem não foi sustentável devido a diversos fatores, entre os quais, o individualismo.

Porém, no segmento, registrou-se movimentação para desenvolvimento de uma marca de café especial, pela Associação de Cafés Especiais do Norte Pioneiro do Paraná (ACENPP), constituída em 2008 com o objetivo de introduzir os produtores de café no mercado de cafés especiais, cuja atuação resultou na obtenção, em 2012, da Indicação Geográfica de Procedência (IGP), uma certificação da qualidade do café produzido na região.

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).

O conteúdo estratégico e a estratégia competitiva identificados nos dados obtidos do segmento produtor são representados na Tabela 1.

Dos quinze produtores, dez têm a produção orientada para manutenção do produto atual no mercado

TABELA 1 – 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 a partir dos dados primários da pesquisa

atual, num posicionamento que visa a expansão por meio da penetração de mercado (ANSOFF, 1979), o que pode afetar todo o segmento pelo aumento de oferta (PORTER, 1986) e, mesmo que alcançada vantagem competitiva, está será passageira (PORTER, 1996).

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

Cinco produtores têm posicionamento de diversificação, quatro com a integração vertical a montante, ou seja, o cafeicultor passou a processar o café torrado e moído que, conforme relato, resultou em: a) a eliminação do poder de negociação do comprador do café verde, pois passou a ser seu próprio cliente; b) a agregação de valor ao produto e, mesmo que o café torrado e moído enfrente concorrência de outras empresas, a autossuficiência de produção de café verde, totalmente absorvida pela produção do café torrado e moído, confere ao produtor maiores ganhos. Três desses produtores passaram a comercializar o café torrado e moído tradicional, sem nenhuma diferenciação, não tendo nem o Selo de Pureza ABIC. Um deles destina toda a colheita para o processamento de café torrado e moído, os demais, somente parte da produção. Um dos cafeicultores relata que no segmento processador de torrefação e moagem 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.

Outro produtor que também diversificou teve a integração vertical a montante, com parte da produção agrícola, produzindo café *gourmet* (torrado em grão e torrado e moído), um café especial, de qualidade superior de bebida pelo qual, além do maior ganho por meio da agregação de valor da industrialização, há também o prêmio pela diferenciação do produto, destinado a um público mais exigente, com paladar mais refinado, disposto a pagar mais por ele.

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 e sofisticadas, que vendem produtos de

qualidade, espaços de 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).

O cafeicultor 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 à pós-venda e treinamento”, e para atingir seus objetivos aproveita o profissionalismo de membros da família, sendo que um irmão é barista e realiza treinamentos para os seus clientes. Os ganhos percebidos pela comercialização do café *gourmet* são mais elevados do que dos dois anteriores, que comercializam o café torrado e moído tradicional, porém, igualmente a esses, o maior volume de produção de grão verde também é do café *commodity*.

Finalizando o segmento produtor, há cafeicultor que busca a diversificação pela produção de café especial, comercializado em grão verde, cujas negociações já promoveram ganhos acima da média, resultantes da negociação direta com clientes, em feira organizada pela ACENPP.

Apesar de a maior parte dos produtores entrevistados adotar estratégia de liderança no custo total, foram observadas também estratégias de diferenciação pela qualidade do café verde e pela integração vertical a montante, passando o cafeicultor a produzir e comercializar o café torrado e moído, agregando valor ao café verde. Prevaecem, entretanto, estratégias individuais. Mesmo os relacionamentos com as cooperativas são limitados à comercialização do café verde, pelo produtor, de forma individual, não havendo indícios de colaboração.

6.2 O Segmento Processador – Indústria de Torrefação e Moagem

Na indústria de torrefação e moagem o processo é relativamente simples, envolvendo a torra, moagem e empacotamento (SAES; JAYO, 1998; SAES; NUNES, 2001), não existem fortes restrições tecnológicas e requer poucos funcionários, resultando em baixa barreira de entrada e alta rotatividade, com entradas e saídas de pequenas empresas do setor (SAES; FARINA, 1999; SAES; NUNES, 2001).

Nos municípios selecionados somente três empresas são originariamente indústria de torrefação e moagem, várias outras resultam da integração vertical a

montante, do cafeicultor, classificadas neste estudo no segmento produtor. A produção de café torrado e moído nessas empresas é de 7, 30 e 180 toneladas por mês, com 4, 10 e 17 funcionários, respectivamente.

Na Tabela 2 são representados o conteúdo estratégico e a estratégia competitiva, identificados nos dados obtidos do segmento processador de torrefação e moagem.

Das três indústrias de torrefação e moagem, duas têm a produção orientada para o atual produto direcionado ao mercado atual, num posicionamento de penetração de mercado que, conforme exposto, é prejudicial a toda a indústria e confere vantagem passageira, ou não confere vantagem. Essas indústrias têm estratégia orientada para a liderança no custo total, que pode facilmente ser imitada pelos concorrentes.

A outra indústria tem orientação para desenvolvimento de novos produtos e futura diversificação. Produz o café torrado e moído em embalagem à vácuo compensado e à vácuo puro⁵ (alto vácuo), com 250 e 500 gramas. Comercializa também o café torrado em grão, em pequenos volumes. Além da produção de suas marcas, a indústria produz café com marcas de antigas torrefadoras que, apesar de desativadas, mantêm suas marcas no mercado, e café com marcas de clientes, acrescentando novos produtos às linhas existentes, uma das categorias de novo produto apresentada por Booz, Allen e Hamilton (1982 apud KOTLER, 2000). Essa 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 exploração da diferenciação como estratégia competitiva, que tem potencial para ser uma vantagem sustentável (PORTER, 1986).

6.3 O Segmento Processador – Indústria de Solúvel

O processo de produção do café solúvel é mais complexo. A indústria produz aproximadamente 19.000

toneladas por ano e emprega mais de seiscentos funcionários. Sua linha de produtos indica diferenciação, reforçando os resultados apresentados por Zylbersztajn, Farina e Santos (1993). Há produção de misturas de café (*cappuccino* e café com leite), café solúvel em pó, granulado, liofilizado, óleo de café, extrato de café concentrado e ainda desenvolve produtos sob encomenda, sendo exportados 80% de sua produção de café solúvel.

Nas entrevistas foi indicada a utilização do café robusta, proveniente do Espírito Santo e Rondônia, e do arábica, proveniente de Minas Gerais e Paraná. A maioria das compras é realizada por intermédio de corretores, de diversas localidades, não havendo relação grande de fornecedores, nem contrato de exclusividade. Entre os produtores de café, somente três informaram já ter fornecido à indústria, mas, eventualmente. Um deles relatou que a última venda havia sido realizada a cerca de três anos, outro alegou enviar frequentemente amostras de sua produção para a indústria e para mais dois corretores, mas que está difícil fechar negócio, principalmente por causa do baixo preço oferecido pela indústria. Segundo um dos entrevistados, ligado diretamente à área de matéria-prima, “a matéria prima é o maior percentual no custo do café solúvel para a venda”. Como já apontado em estudo, os custos da matéria-prima, juntamente com a mão de obra, formam a base da vantagem competitiva da indústria brasileira de café 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, que tem preço mais baixo e maior taxa de extração de café (ZYLBERSZTAJN; FARINA; SANTOS, 1993). Relatos de pessoas ligadas à empresa, atual ou anteriormente, reforçam as frequentes compras de café no Espírito Santo e em Rondônia, e o uso intensivo de café robusta na produção do café solúvel.

Apesar de a indústria estar sediada na região do estudo, contribuindo para a economia pela geração de centenas de empregos diretos, além dos indiretos, atendendo ao mercado local com o café solúvel e outros produtos de seu *portfólio*, não foi possível confirmar relações com demais elos da cadeia produtiva do café do Norte Pioneiro do Paraná.

⁵A embalagem à vácuo puro, ou alto vácuo, já representou diferenciação mas não tem mais este efeito, sendo comum encontrar nos mercados preços iguais ao do café à vácuo compensado (AUTORES).

TABELA 2 – 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

Fonte: Elaborado a partir dos dados primários da pesquisa

6.4 Visão Geral da Cadeia Produtiva

A Figura 4 ilustra o fluxo na cadeia produtiva do café do Norte Pioneiro do Paraná, consoante aos dados coletados, compreendendo o segmento produtor e o processador de torrefação e moagem.

A primeira transação (T1), corresponde à aquisição de insumos necessários à produção agrícola. O primeiro processamento é o beneficiamento, muitas vezes realizado pelos produtores com equipamentos próprios, ou o serviço é contratado de cafeiras que têm estrutura móvel e atende às propriedades rurais (T2). Confirmando a tendência indicada por Zylbersztajn, Farina e Santos (1993), a figura do maquinista, responsável pelo beneficiamento, desapareceu. Há casos em que o café é vendido em coco (ainda com a casca, sem passar pelo beneficiamento) para cafeira

ou cooperativa que fazem o beneficiamento, e também para indústrias torrefadoras.

O café beneficiado passa para o segundo processamento (T3, T4) 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 (T5), e dos produtores de café diferenciado para cafeterias (T6). Todo o café torrado e moído e o torrado em grão, produzidos pelas empresas torrefadoras nacionais, é absorvido pelo mercado nacional (T7), a maior parte escoada pelo varejo

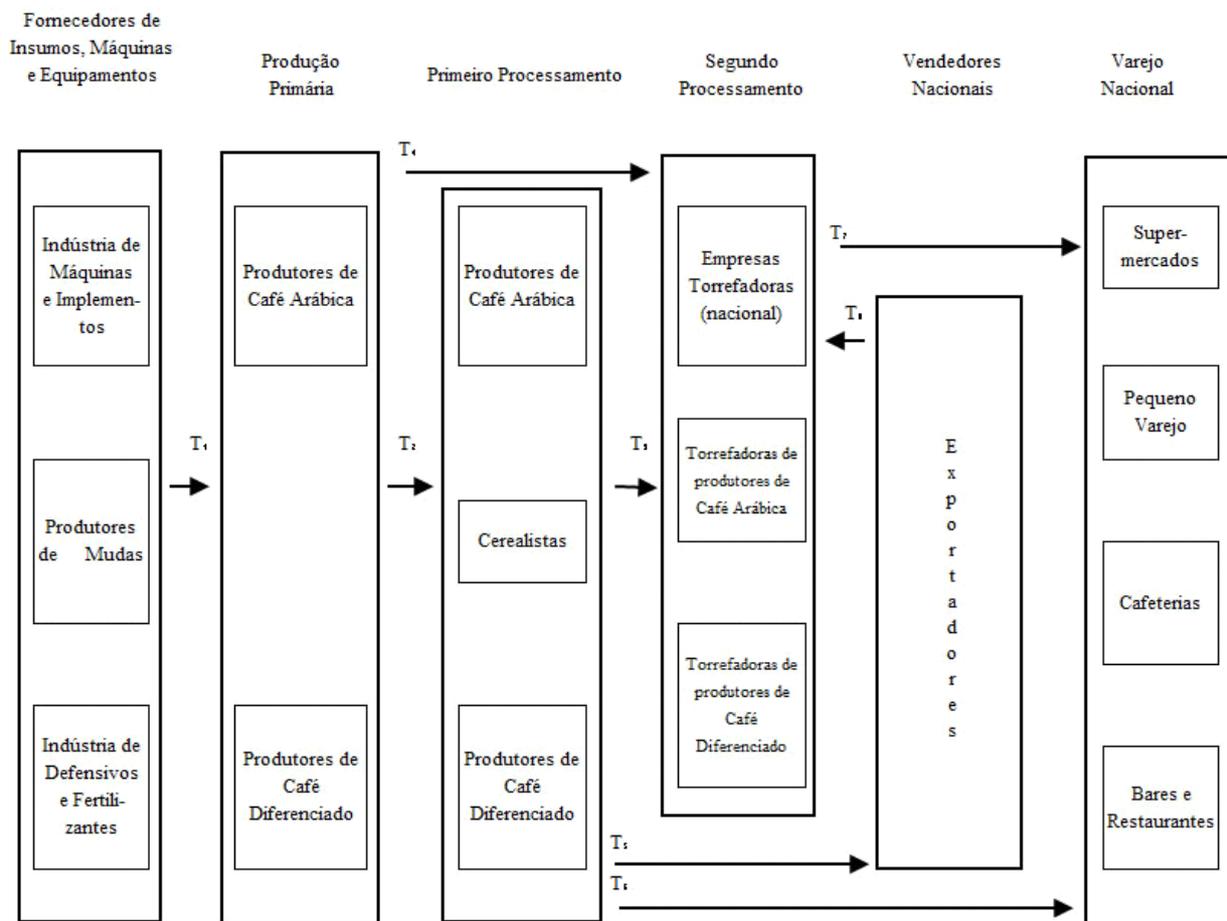


FIGURA 4 – Diagrama do sistema agroindustrial do café do Norte Pioneiro do Paraná

Fonte: Elaborado a partir dos dados primários da pesquisa

estadual, atendido por vendedores comissionados e distribuidores. O atendimento a órgãos públicos envolve participação em licitações que depende de atender aos critérios de habilitação, dentre os quais o Selo de Pureza ABIC e regularidade fiscal. O café diferenciado atende às lojas sofisticadas e ao 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 (T8).

Apesar da indicação de Saes e Farina (1999) e Saes e Jayo (1998) da tendência de desaparecer a figura do corretor, esta tem presença constante, sendo responsável pela maior parte das negociações, principalmente as exportações. A partir da venda do café verde para exportadores, intermediada por corretores, perde-se a sequência da cadeia produtiva. Entretanto, os produtores acreditam que parte desses é exportada, e há indícios de que uma parcela dessa é reexportada, uma vez que os maiores importadores também são reexportadores.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os dados indicam que nos segmentos produtor e processador de torrefação e moagem predominam as estratégias de liderança no custo total e posicionamento de penetração de mercado, que dificilmente conferem vantagem competitiva sustentável, em geral nem resultam em vantagem competitiva.

A maior parte do café verde é comercializada como *commodity*, cuja estratégia possível é a de redução de custos, por vezes mais relacionada a uma forma de manter a atividade, do que propriamente uma estratégia. Consequentemente, o crescimento está restrito ao posicionamento de penetração de mercado.

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 a estratégia de diferenciação, o que significa desenvolver um novo produto a ser ofertado para um novo mercado, resultando na diversificação que pode conferir vantagem competitiva sustentável.

Entretanto, apesar de haver casos de diversificação, no total de cinco, nesses também predominam as estratégias de liderança no custo total. Somente dois produtores baseiam suas estratégias na diferenciação, um com a produção de café verde de qualidade superior de bebida, outro com o processamento de café *gourmet* (torrado em grão e torrado e moído), um café especial,

também pela qualidade superior de bebida. Os demais têm posicionamento de diversificação atrelado à integração vertical a montante, ou seja, os cafeicultores passaram a processar café torrado e moído tradicional, sem diferenciação, e enfrentam acirrada concorrência do segmento processador de torrefação e moagem.

Os produtores não têm práticas de colaboração, deixando de usufruir os benefícios dessa estratégia, como: maior poder de negociação, acesso a novos mercados e diferenciação, entre outros. Os pequenos produtores têm dificuldade em produzir cafés especiais devido ao investimento necessário em equipamentos, como o lavador que separa os grãos de diferentes maturações, procedimento essencial à produção de cafés de qualidade superior de bebida, que resultam do processamento dos grãos de café cereja⁶. Essa dificuldade pode ser superada por meio da colaboração, oportunizada pela atuação da ACEPP, que gera expectativa de melhorias para os cafeicultores, que passam a considerar seu ingresso na associação, pois esta já tem conseguido negociações com maiores ganhos. Existe também expectativa de alguns produtores de possibilidade de exportação do café verde, por meio da ACENPP.

Os cafeicultores têm potencial para a diferenciação, principalmente pela qualidade superior de bebida, e podem obter maiores valores de venda, pois é um mercado em crescimento (SAES; ESCUDEIRO; SILVA, 2006). Além da diferenciação obtida pelo produtor individualmente, se houver união para comercialização do café, há facilitação na circulação do produto, com redução de custos (SAES, 2006), aumentando os ganhos do segmento. A articulação dos produtores pode resultar em estratégias conjuntas e duradouras, enquanto “o individualismo na negociação de seus produtos é, para os chamados ‘atravessadores’, uma forma eficaz de extração de renda” (SAES; SOUZA; OTANI, 2008, p. 10).

Entretanto, como ressaltado por um produtor, a produção de café especial ameniza a situação dos produtores, mas ainda há preocupação, pois “a nossa produção de café *commodity* também tem que ser bem pensada não dá para falar que 100% vai ser especial, e nem que o mercado vai absorver todo esse café” (Produtor).

No segmento - processador de torrefação e moagem - predomina a produção de café tradicional, com acirrada concorrência baseada em diminuição de custos e penetração de mercado. Apenas uma das indústrias

⁶Ponto de maturação em que os frutos estão vermelhos, lembrando cerejas (AUTORES).

entrevistadas tem posicionamento de desenvolvimento de novos produtos e intenção de diversificação, por meio da produção de café *gourmet*, que pode conferir maiores ganhos e vantagem competitiva sustentável, devido à diferenciação.

O desenvolvimento de novos mercados pode ser uma alternativa ao segmento, porém a diferenciação ainda se apresenta como a estratégia a ser implementada para alcançar melhor desempenho e com potencial de maior crescimento pela diversificação, resultando em aumento da vantagem competitiva, quiçá, sustentável.

No segmento processador de torrefação e moagem não há indícios de colaboração, nem mesmo a sua intenção. As empresas agem isoladamente em contexto de intensa concorrência que, aliada às ações para reduzir preços e crescer por meio da penetração de mercado, afeta toda a indústria, contribuindo para a alta rotatividade das empresas.

Entre as indústrias de torrefação e moagem há grande concorrência e nenhuma colaboração, portanto os representantes desse segmento não alcançam os benefícios dessa estratégia e sofrem os efeitos do aumento de produtividade para redução de preços.

A indústria de café solúvel apresenta estratégia de diversificação, entretanto, pelo conjunto de dados primários coletados nas entrevistas e observação, somados aos levantamentos bibliográficos que apontam para a conveniência de utilização da espécie robusta (que não é cultivada no Paraná) no processo de fabricação do café solúvel, há indicações que levam ao questionamento quanto à participação do segmento processador de solúvel na cadeia produtiva do café do Norte Pioneiro do Paraná, tornando-se oportuna uma pesquisa futura, que possa investigar essa situação.

Os segmentos produtor e processador da cadeia produtiva do café no Norte Pioneiro do Paraná não estão integrados, o que dificulta a adoção de estratégias colaborativas entre os elos. As indústrias e os produtores poderiam melhorar seus resultados por meio de parcerias, como, por exemplo, para a produção de cafés especiais, garantindo à indústria o fornecimento do café verde com a qualidade necessária para a obtenção de um produto diferenciado, com maior valor de comercialização, ao mesmo tempo em que o produtor teria maiores ganhos pela diferenciação e comercialização sem intermediários, o que poderia ser conquistado em trabalho conjunto de produtores, visando ao aprendizado e à melhoria da qualidade, conferindo maior poder de negociação devido a maiores volumes e reduzindo custos de transação. Um

exemplo de integração é o caso da Illycafé, uma torrefadora com sede em Trieste, na Itália, reconhecida internacionalmente pela alta qualidade de seu café para o *espresso*, que tem a manutenção do abastecimento de matéria-prima de qualidade proveniente de fornecedores brasileiros de café arábica de qualidade, previamente selecionados, que recebem maiores prêmios pelo café (SAES; FARINA, 1999; SAES; NUNES, 2001), com vantagens mútuas, conforme indicado por Child e Falkner (1998) e Ring e Ven (1992).

Entretanto, produzir café especial não garante por si só os maiores ganhos. É necessário que o consumidor aprenda a “reconhecer, valorizar e pagar mais por cafés de diferentes tipos e qualidades” (ZYLBERSZTAJN; FARINA; SANTOS, 1993, p. 96), pois o café foi considerado, por um longo período, um produto homogêneo.

Com relação à visão geral da cadeia produtiva, esta fica comprometida pelo desconhecimento do destino do café verde após a negociação dos cafeicultores com os corretores, o que acontece com a maior parte do café. Assim, se for intensificada a colaboração entre os produtores e esta visa também à exportação de café, mesmo que *commodity* será necessário descobrir a sequência do fluxo.

Nesta pesquisa foi possível identificar a intensidade das práticas de estratégias competitivas, mas não de estratégias colaborativas, porque essas ainda são incipientes e restritas ao 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 e após a obtenção da certificação.

8 REFERÊNCIAS

- ANDREWS, K. R. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (Ed.). **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 58-64.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1979.
- _____. A model for diversification. **Management Science**, Providence, v. 4, n. 4, p. 392-414, July 1958.
- _____. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- _____. Strategies for diversification. **Harvard Business Review**, Boston, v. 35, n. 5, p. 113-124, Sept./Oct. 1957.

BRASIL. **Lei 5764**, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Brasília, 1971.

BULGACOV, S. **Conteúdo e processo estratégico**: estudo comparativo de casos na indústria alimentícia do Paraná. 1997. 257 p. Tese (Doutorado em Administração) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1997.

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.

CASTRO, A. M. G. Análise da competitividade da cadeia produtiva. In: WORKSHOP DE CADEIAS PRODUTIVAS E EXTENSÃO RURAL NA AMAZÔNIA, 2000, Manaus. **Anais...** Manaus: EMBRAPA, 2000. p. 1-18.

CHEN, I. J.; PAULARJ, A. Understanding supply chain management: critical research and a theoretical framework. **International Journal of Production Research**, London, v. 42, n. 1, p. 131-163, 2004.

CHILD, J.; FAULKNER, D. **Strategies of co-operation**: managing alliances, networks, and joint ventures. New York: Oxford University, 1998.

COBRA, M. **Administração de marketing essencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

_____. **Marketing essencial**: conceitos, estratégias e controle. São Paulo: Atlas, 1986.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

GALBRAITH, J. R. Planejamento estratégico e de organização. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (Ed.). **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 133-140.

GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. **The discovery of grounded theory**. Chicago: Aldine, 1967.

GRZEBIELUCKAS, C. **A estratégia de diversificação e sua influência na performance**: uma análise empírica em

companhias abertas no Brasil. 2007. 143 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2007.

INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **O mercado de orgânicos no Paraná**: caracterização e tendências. Curitiba, 2007.

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.

MAMONTOW, A. **A qualidade como base para a estratégia de diferenciação**: um estudo de caso em uma empresa do segmento de cafés gourmet. 2003. 191 p. Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2003.

ORMOND, J. G. P.; PAULA, S. R. L.; FAVERET FILHO, P. Café: (re)conquista dos mercados. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 10, p. 3-56, set. 1999.

PASCALE, R. T. O efeito Honda. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (Ed.). **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 122-129.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. "What is strategy?" **Harvard Business Review**, Boston, v. 74, n. 6, p. 61-78, Nov./Dec. 1996.

QUINN, J. B. Estratégias para mudança. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (Ed.). **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 20-26.

RING, P. S.; VEN, A. H. van de. Structuring cooperative relationships between organizations. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 13, p. 483-498, 1992.

RITZMAN, L. P.; KRAJEWSKI, L. J. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SAES, A. M. Do vinho ao café: aspectos sobre a política de diferenciação. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 36, n. 2, p. 7-19, fev. 2006.

- SAES, M. S. **A racionalidade econômica da regulamentação no mercado brasileiro de café.** 1995. 163 p. Tese (Doutorado em Economia) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.
- SAES, M. S.; FARINA, E. M. M. Q. **O agribusiness do café no Brasil.** São Paulo: Pensa; Milkbizz, 1999.
- SAES, M. S.; NAKAZONE, D. **Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil:** impacto das zonas de livre comércio. Campinas: UNICAMP-IE-NEIT/MDIC, 2002.
- SAES, M. S.; NUNES, R. **O desempenho das MPEs na indústria de torrefação e moagem de café:** relatório de pesquisa. São Paulo: SEBRAE/FIPE, 2001.
- SAES, M. S. M.; ESCUDEIRO, F. H.; SILVA, C. L. Estratégia de diferenciação no 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. M.; JAYO, M. Competitividade do sistema agroindustrial do café. In: FARINA, E. M. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. (Ed.). **Competitividade no agribusiness brasileiro.** São Paulo: Pensa/FIA/FEA/USP, 1998. v. 4.
- SAES, M. S. M.; SOUZA, M. C. M.; OTANI, M. N. **Alianças estratégicas para garantir a sobrevivência dos produtores e dos recursos naturais:** o caso do café sombreado na Serra da Baturité. Disponível em: <<http://www.fearp.usp.br/egna/resumos/Saes.pdf>>. Acesso em: 7 fev. 2008.
- TAVARES, E. L. A. **A questão do café commodity e sua precificação:** o “c market” e a classificação, remuneração e qualidade do café. 2002. 207 p. Tese (Doutorado em Engenharia Agrícola) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2002.
- VERÍSSIMO, V. **Comércio agricultura e meio ambiente:** estudo de impactos da ALCA em café e maçã e seus sistemas de produção agrícola. Montevideo: IDRC, 2003.
- 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.