

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA**

**“O IMPACTO DO PROJETO SETORIAL INTEGRADO DE PROMOÇÃO DE  
EXPORTAÇÕES DE CAFÉ SOBRE O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO  
E A COMPETITIVIDADE DE EMPRESAS FABRICANTES DE CAFÉ TORRADO  
E/OU MOÍDO”**

**MAURÍCIO MASSAO OURA**

**SÃO PAULO**  
**2008**

**MAURÍCIO MASSAO OURA**

**“O IMPACTO DO PROJETO SETORIAL INTEGRADO DE PROMOÇÃO DE  
EXPORTAÇÕES DE CAFÉ SOBRE O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO  
E A COMPETITIVIDADE DE EMPRESAS FABRICANTES DE CAFÉ TORRADO  
E/OU MOÍDO”**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Profa. Dra. Eva Stal – Orientadora

**SÃO PAULO**

**2008**

**“O IMPACTO DO PROJETO SETORIAL INTEGRADO DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES DE CAFÉ SOBRE O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO E A COMPETITIVIDADE DE EMPRESAS FABRICANTES DE CAFÉ TORRADO E/OU MOÍDO”**

Por

**MAURÍCIO MASSAO OURA**

Dissertação apresentada à Universidade Nove de Julho, Programa de Pós-Graduação em Administração, para obtenção do grau de Mestre em Administração, pela Banca examinadora formada por:

---

Presidente: Profa. Eva Stal, Dra. - Orientador, Uninove

---

Membro: Prof. Marcos Amatucci, Dr. – ESPM

---

Membro: Prof. Benny Kramer Costa, Dr. - Uninove

São Paulo, 15 de abril de 2008

## FICHA CATALOGRÁFICA

Oura, Maurício Massao.

“O impacto do projeto setorial integrado de promoção de exportação de café sobre o processo de internacionalização e a competitividade de empresas de café torrado e/ou moído”. Maurício Massao Oura. São Paulo, 2008.

133 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Nove de Julho, 2008

Orientador: Profa. Dra. Eva Stal

1. Consórcios de exportação; 2. PSI; 3. Exportações de café; 4. Estratégia competitiva; 5. Internacionalização.

CDU. 658

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, gostaria de dedicar este trabalho à memória de meu pai, Antônio Oura, companheiro e amigo nos melhores momentos de minha vida.

À minha querida esposa Leiko e aos meus filhos Karen e Henrique. Obrigado pelos momentos de alegria e compreensão nesta fase tão conturbada de nossas vidas.

À minha irmã Keiko e minha mãe Tomiko. Obrigado pelo incentivo.

Sou particularmente grato à minha orientadora Eva Stal. Obrigado pelo seu precioso tempo e paciência.

Não poderia de deixar de registrar também meus agradecimentos ao meu amigo Fernando Oliveira. Provavelmente, nem teria ingressado no mestrado se não fossem suas palavras de incentivo.

Ao meu amigo Lucas Costa, agradeço imensamente por colocar-me em contato com a maioria dos entrevistados.

À minha amiga Conceição Kaspar e ao meu amigo Nivaldo Faria. Antes, professores; hoje, amigos e colegas de profissão.

Por fim, gostaria de agradecer a todos os professores e colegas do mestrado, em particular ao Hermes Brancalião e Marcos Lencioni pela amizade e apoio mútuo durante todo o curso, à banca pelas valiosas contribuições, e a todos os entrevistados e pessoas que direta ou indiretamente possibilitaram a conclusão desta dissertação.

*“O iletrado de amanhã não será aquele que  
não aprendeu a ler, mas aquele que  
não aprendeu a aprender”  
Herbert Gerjuoy*

## RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo avaliar o impacto do Projeto Setorial Integrado de Promoção de Exportações de Café (PSI) sobre o processo de internacionalização e a competitividade de empresas fabricantes de café Torrado e/ou Moído (T&M). Para esta análise, foram consideradas as teorias de internacionalização e os modelos de vantagem competitiva Visão Baseada em Recursos (VBR) e Análise Estrutural de Indústrias. Para alcançar esse objetivo, buscou-se: (i) levantar o contexto histórico do café no Brasil e no mundo; (ii) descrever a trajetória do processo de internacionalização dos fabricantes brasileiros de café T&M; (iii) Avaliar os objetivos que o PSI planejou para aumentar a competitividade das empresas participantes no mercado externo, comparando-os com os resultados obtidos pelas empresas entrevistadas. Como estratégia de pesquisa, adotou-se o estudo de caso único, do tipo incorporado. Os resultados das entrevistas com os gestores do PSI e quatro dirigentes de empresas torrefadoras evidenciam a baixa contribuição do projeto para a inserção dessas empresas no mercado internacional.

**Palavras-chave:** consórcios de exportação; PSI; exportações de café; estratégia competitiva; internacionalização

## ABSTRACT

The purpose of this study was to assess the impact of the Brazilian export consortium “Projeto Setorial Integrado de Promoção de Exportações de Café (PSI)” on the internationalization process and competitiveness of manufacturers of Roasted and/or Ground coffee (R&G). For this analysis, the internationalization theories and models of competitive advantage - Resource-Based View of the Firm and Industry Analysis Framework - have been considered. To reach this goal, we searched: (i) to raise the historical context of the coffee in Brazil and worldwide; (ii) to describe the trajectory of the process of internationalization of the Brazilian manufacturers of R&G; (iii) to assess the PSI objectives for increasing the competitiveness of its participants outside Brazil, comparing them with the results obtained by the interviewed companies. Concerning the research design, we utilized an embedded single-case study. The results of the interviews with the PSI managers and with four coffee roasting companies evidence the low contribution of the project for the insertion of such companies into the international market.

**Key words:** export consortiums; PSI; coffee exports; competitive strategy; internationalization

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de Forças – Fraquezas – Ameaças - Oportunidades _____	32
Figura 2. A relação entre a análise SWOT, o Modelo Baseado em Recursos e os Modelos Ambientais. _____	34
Figura 3. As Correntes Explicativas Da Vantagem Competitiva _____	35
Figura 4. Obtendo Vantagem Competitiva Sustentável _____	37
Figura 5. A relação entre a Heterogeneidade e Imobilidades, Tipos de Recursos e Vantagem Competitiva Sustentável. _____	40
Figura 6. Modelo <i>Structure-Conduct-Performance</i> (SCP) _____	42
Figura 7. Determinantes da Vantagem Competitiva Nacional _____	44
Figura 8. Quatro Etapas do Desenvolvimento Competitivo Nacional _____	46
Figura 9. Modelo Esquemático de um Consórcio de Exportação e Possíveis Organismos Intervenientes _____	53
Figura 10. Estrutura Lógica do Trabalho _____	74
Figura 11. O Projeto de Estudo de Caso _____	76

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. A Evolução do Comportamento Exportador .....	28
Tabela 2. Comportamento Exportador como Adoção de Processo de Inovação.....	29
Tabela 3. Vantagens e desvantagens dos Consórcios de Exportação.....	52
Tabela 4. Evolução das Exportações de Café T&M.....	65
Tabela 5. Participação % das Exportações de Café T&M em Relação aos Valores Exportados de Café Verde. ....	65
Tabela 6. As Fontes de Evidência do Estudo: Pontos Fortes e Fracos.....	78
Tabela 7. Relação dos Entrevistados e Período de Realização.....	79
Tabela 8. Classificação das Empresas de Acordo com o Sebrae e BNDES.....	80
Tabela 9. Classificação das Empresas de Acordo com o Porte .....	80
Tabela 10. Classificação das Empresas com base na capacidade produtiva, tecnologia empregada e ranking na ABIC .....	81
Tabela 11. Lista de Participantes do PSI divulgados nos sites da ABIC e Cafés do Brasil .....	82

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Evolução das Exportações de Café T&M .....	64
---	----

## LISTA DE ABREVIATURAS

ABIC	Associação Brasileira da Indústria de Café
AIC	Acordo Internacional do Café
APEX-Brasil	Agência de Promoção de Exportações e Investimentos
BSCA	<i>Brazil Specialty Coffee Association</i>
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CE	Consórcio(s) de Exportação
Encafé	Encontro Nacional das Indústrias de Café
Fiesp	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
Finep	Financiadora de Estudos e Projetos
IBC	Instituto Brasileiro do Café
MPE	Micro, Pequenas e Médias Empresas
PSI	Projeto Setorial Integrado de Promoção de Exportações de Café
RBV	<i>Resource-Based View</i>
SCP	<i>Structure-Conduct-Performance</i>
Sebrae	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
Sindicafé-SP	Sindicato da Indústria de Café do Estado de São Paulo
T&M	Torrado e/ou Moído
VBR	Visão Baseada em Recursos

## SUMÁRIO

<b>1. CAPÍTULO UM - INTRODUÇÃO</b>	<b>13</b>
<b>1.1 OBJETIVO GERAL</b>	<b>15</b>
<b>1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>15</b>
<b>1.3 JUSTIFICATIVA</b>	<b>16</b>
<b>1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO</b>	<b>17</b>
<b>2. CAPÍTULO DOIS – ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS, INTERNACIONALIZAÇÃO, CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO E PROJETOS SETORIAIS INTEGRADOS</b>	<b>19</b>
<b>2.1 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA FIRMA E SUAS PRINCIPAIS CORRENTES TEÓRICAS</b>	<b>19</b>
2.1.1 ORIGENS: A FIRMA SOB A ÓTICA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO	21
2.1.2 CORRENTE ECONÔMICA	22
2.1.2.1 Teoria da internalização	23
2.1.2.2 Paradigma Eclético da Produção Internacional	24
2.1.3 CORRENTE COMPORTAMENTAL	25
2.1.3.1 Escola Nórdica de Relações Internacionais	25
2.1.3.2 Modelo de Estágios de Inovação (I-Model)	28
2.1.3.3 Teoria de <i>Networks</i>	30
<b>2.2 VANTAGENS COMPETITIVAS: RESULTADO DE ESTRATÉGIAS BEM DEFINIDAS</b>	<b>31</b>
2.2.1 VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR)	36
2.2.2 O MODELO SCP E A ANÁLISE ESTRUTURAL DE INDÚSTRIAS	41
2.2.2.1 Estratégias Competitivas Genéricas	43
2.2.2.2 Vantagem Competitiva das Nações	43
<b>2.3 CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO E PROJETOS SETORIAIS INTEGRADOS</b>	<b>47</b>
<b>3. CAPÍTULO TRÊS – O SETOR CAFEIEIRO NO MUNDO, NO BRASIL E O PROJETO SETORIAL INTEGRADO DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES DE CAFÉ (PSI)</b>	<b>54</b>
<b>3.1 O CONTEXTO HISTÓRICO DO CAFÉ NO BRASIL E NO MUNDO</b>	<b>54</b>
3.1.1 A INTRODUÇÃO DO CAFÉ NO BRASIL E O AUMENTO DA OFERTA MUNDIAL	54
3.1.2 A INDÚSTRIA BRASILEIRA DE TORREFAÇÃO E MOAGEM	56
3.1.2.1 Vantagens e Dificuldades de se Exportar Café T&M	58
3.1.3 A INDÚSTRIA BRASILEIRA DE CAFÉ SOLÚVEL	60
<b>3.2 O PROJETO SETORIAL INTEGRADO DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES DE CAFÉ (PSI)</b>	<b>61</b>
3.2.1 ESTRATÉGIAS E AÇÕES DO PSI	62
3.2.2 DESEMPENHO DAS EXPORTAÇÕES DE CAFÉ T&M	64
3.2.3 OS AGENTES ENVOLVIDOS NO PSI	66
3.2.3.1 O Sindicafé-SP	66
3.2.3.2 A APEX-BRASIL	67
3.2.3.3 A ABIC	68
3.2.3.4 A BSCA	70
3.2.3.5 As Empresas Participantes	70

<b>4. CAPÍTULO QUATRO - METODOLOGIA</b>	<b>72</b>
<b>4.1 CARACTERIZAÇÃO DO TIPO DE PESQUISA</b>	<b>72</b>
<b>4.2 A ESTRUTURA LÓGICA DO TRABALHO E ESTABELECIMENTO DE HIPÓTESES</b>	<b>74</b>
<b>4.3 A COLETA DE DADOS</b>	<b>76</b>
4.3.1 SELEÇÃO DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS	79
4.3.2 BLOCOS DE QUESTÕES	84
<b>4.4 ANÁLISE DOS DADOS</b>	<b>85</b>
4.4.1 A ESCOLHA DA ESTRATÉGIA ANALÍTICA	85
4.4.2 A ESCOLHA DO TIPO DE AVALIAÇÃO E O ROTEIRO DE ANÁLISE DOS DADOS	86
<b>5. CAPÍTULO CINCO – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>89</b>
<b>5.1 ENTREVISTAS COM OS GESTORES DO PSI</b>	<b>89</b>
5.1.1 GERENTE DO PSI	90
5.1.2 GESTOR DE PROJETOS DA APEX-BRASIL	92
<b>5.2 RESULTADOS DAS ENTREVISTAS COM DIRIGENTES DE EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ T&amp;M</b>	<b>92</b>
<b>5.3 PONTOS DE CONVERGÊNCIA ENTRE AS EMPRESAS PESQUISADAS</b>	<b>96</b>
<b>5.4 PONTOS DE DIVERGÊNCIA ENTRE AS EMPRESAS PESQUISADAS</b>	<b>97</b>
<b>6. CAPÍTULO SEIS – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>101</b>
<b>6.1 ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS GERAIS DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS E SEU PAPEL NO PSI</b>	<b>101</b>
<b>6.2 ANÁLISE DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO PSI E OS RESULTADOS OBTIDOS</b>	<b>102</b>
<b>6.3 ANÁLISE DAS VANTAGENS DO PSI</b>	<b>104</b>
<b>6.4 ANÁLISE DAS DESVANTAGENS/LIMITAÇÕES DO PSI</b>	<b>104</b>
<b>6.5 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS À LUZ DAS TEORIAS SOBRE O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO E CONTRIBUIÇÕES DO PSI</b>	<b>105</b>
<b>6.6 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS À LUZ DOS MODELOS DE COMPETITIVIDADE E CONTRIBUIÇÕES DO PSI</b>	<b>107</b>
<b>6.7 AVALIAÇÃO DAS HIPÓTESES</b>	<b>108</b>
<b>7. CAPÍTULO SETE – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS ESTUDOS</b>	<b>111</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>114</b>
<b>APÊNDICE A – FORMULÁRIO GUIA PARA ENTREVISTA COM O GERENTE DO PSI</b>	<b>125</b>
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA O GESTOR DE PROJETOS DA APEX-BRASIL</b>	<b>127</b>
<b>APÊNDICE C – FORMULÁRIO GUIA PARA ENTREVISTA COM OS DIRIGENTES DE EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO</b>	<b>128</b>

## 1. CAPÍTULO UM - INTRODUÇÃO

O Brasil vem ocupando por mais de um século o posto de maior produtor e exportador mundial de café *in natura*. Contudo, apesar do alto valor agregado e grande potencial de mercado, o volume de exportações de café torrado e/ou moído (T&M)<sup>1</sup> ainda é pouco expressivo (VEGRO *et al.*, 2005a), e por que não dizer, insignificante (SAES e NAKAZONE, 2004), quando comparado às exportações do produto na forma de *commodity* ou grãos verdes.

Em recente pesquisa realizada por Freitas (2006) junto a vários executivos de torrefadoras exportadoras de café, verificou-se que estes têm no mercado internacional um meio repleto de oportunidades, em praticamente todos os centros consumidores de cafés industrializados. Particularmente, no mercado norte-americano, no ano de 2003, o valor agregado ao café pronto para o consumidor era quatro vezes maior que o valor obtido com a venda do grão verde (HAFERS, 2003).

O Brasil destaca-se também como um dos maiores consumidores de café, característica típica dos grandes importadores, e exceção entre grandes produtores (FINEP, 2003; ICO, 2008). Entretanto, a produção de café T&M sempre esteve voltada quase que exclusivamente para o mercado interno (SAES e NAKAZONE, 2004). A diferença básica entre o país e os grandes importadores reside no fato de que os últimos agregam valor ao café, oriundo notadamente do Brasil, e re-exportam parcela significativa deste para o restante do mundo, ficando com grande parte do valor gerado na cadeia do setor cafeeiro (VEGRO *et al.*, 2005a; ABIC, 2008). A Alemanha, por exemplo, é o maior exportador mundial de café industrializado, apesar de não plantar café.

Durante praticamente todo o século XX, o mercado mundial de café sofreu forte regulamentação, por meio da formação de estoques do produto e acordos entre países produtores e consumidores, com o objetivo de sustentar o preço do grão num contexto onde a oferta do produto crescia num ritmo muito mais acelerado do que a demanda. Durante esse período, a produção de café T&M ficou restrita ao mercado interno, ao contrário do café

---

<sup>1</sup> O termo “café torrado” refere-se ao grão verde que passou pelo processo de torra, sendo comercializado na forma de grãos (café espresso), ao passo que o “café torrado e moído” diz respeito ao café torrado que passou pelo processo de moagem, ou seja, foi transformado em café em pó.

solúvel, inicialmente produzido em meados da década de 1960 por empresas multinacionais já estabelecidas no Brasil, e que se voltou para o mercado externo (SAES, 1995).

As várias décadas de regulamentação mundial e a forte intervenção do Estado brasileiro nas políticas do setor cafeeiro tiveram impactos profundos na competitividade da indústria torrefadora nacional e foram algumas das razões que fizeram com que o país penetrasse tardiamente no mercado internacional de café T&M, o que, aliás, não é um fenômeno isolado dessa indústria, conforme descreve Rocha (2002: 9), “... é surpreendente o pequeno número de empresas exportadoras brasileiras, a baixa diversificação da pauta exportadora de manufaturados e a pouca penetração nos mercados internacionais”.

Do início do século XX até 1961, o Brasil adotou uma postura unilateral de manutenção dos preços do café por meio da regulação dos estoques internos, como por exemplo, por meio do Convênio de Taubaté. A partir de 1962, a intervenção no mercado passou a ocorrer em nível mundial por meio da assinatura dos Acordos Internacionais do Café (AICs), cujas cláusulas econômicas foram rompidas em 1989, devido à não aceitação pelo Brasil das pressões de outros países para a redução da cota brasileira nas exportações mundiais. Além disso, o Instituto Brasileiro do Café (IBC), órgão regulador das políticas nacionais do setor e que restringia a entrada de empresas estrangeiras, foi extinto em 1989. Também ocorreu o fim do tabelamento de preços no mercado brasileiro, em 1992 (SAES, 1995). A partir desses três grandes eventos, inicia-se um novo ciclo na história do café, onde a palavra “competição” passa a existir efetivamente (SEBRAE/FIPE, 2001).

Após a virada da década de 1990, as torrefadoras brasileiras passaram a buscar diferentes estratégias para sobreviver no mercado e competir com as empresas estrangeiras que aqui se instalavam (MATHIAS, 2003). Já no início da presente década, verificam-se esforços de organizações ligadas à indústria do café e também do governo no sentido de fomentar as exportações de cafés com maior valor agregado, em particular, do café T&M, por meio da implementação do Projeto Setorial Integrado de Promoção de Exportações de Café, em 2002, ao longo deste trabalho, denominado, simplesmente, como “PSI”.

O PSI, objeto de estudo desta dissertação, atua sob a bandeira “Cafés do Brasil”, marca de origem do setor cafeeiro, e é um dos vários projetos setoriais apoiados e financiados pela

Agência de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX-Brasil), criada pelo governo federal para fomentar a inserção de empresas brasileiras no mercado internacional.

Sendo assim, o agrupamento de empresas de um mesmo setor ou de setores diferentes, que se unem com o objetivo de realizar exportações de uma forma mais econômica e eficaz, na literatura definida como consórcios de exportação (SEBRAE, 2007; CORTIÑAS LOPEZ e GAMA, 2007), ganha maior abrangência a partir da criação de projetos setoriais, por englobarem empresas distribuídas por todo o país.

É nesse contexto que se insere o PSI, uma estratégia conjunta de promoção e inserção internacional de fabricantes de café T&M, liderada, inicialmente, pelo Sindicato da Indústria de Café do Estado de São Paulo (Sindicafé-SP) e APEX-Brasil, sendo sua gestão transferida para a ABIC, entidade representativa do setor cafeeiro em nível nacional, no ano de 2006. O PSI representa um marco na criação de estratégias coordenadas de entrada em mercados internacionais desse setor.

A problemática relacionada com a falta de competitividade e a baixa inserção internacional de fabricantes de café T&M conduziu à seguinte questão de pesquisa: “Como e por que o PSI afetou o processo de internacionalização e a competitividade de empresas fabricantes de café T&M?”.

## **1.1 Objetivo Geral**

O presente trabalho tem como objetivo avaliar o impacto do PSI sobre o processo de internacionalização e a competitividade de empresas fabricantes de café T&M. Para esta análise, foram consideradas as teorias de internacionalização e os modelos de vantagem competitiva Visão Baseada em Recursos (VBR) e Análise Estrutural de Indústrias.

## **1.2 Objetivos Específicos**

Para atingir o objetivo supracitado, buscamos:

1. Descrever a trajetória do processo de internacionalização dos fabricantes brasileiros de café T&M;
2. Levantar as razões da escolha dos países para exportação de café T&M pelas empresas entrevistadas;
3. Avaliar os objetivos que o PSI planejou para aumentar a competitividade das empresas participantes no mercado externo, comparando-os com os resultados obtidos pelas empresas entrevistadas;
4. Avaliar como o PSI poderia contribuir para aumentar os recursos das empresas, de modo a garantir uma melhor inserção no mercado internacional.

### 1.3 Justificativa

O movimento de globalização dos mercados deverá cobrar um elevado tributo das empresas puramente domésticas, devido ao acirramento da competição com empresas globais. De forma geral, mesmo as empresas brasileiras mais adiantadas em suas ações internacionais, encontram-se ainda fortemente distanciadas de suas concorrentes globais em termos de rapidez e profundidade do processo de internacionalização (VEIGA e ROCHA, 2003). Daí, nota-se a existência de poucas empresas brasileiras que podem ser consideradas verdadeiramente multinacionais (ROCHA, 2002).

Dado que, geralmente, as empresas iniciam suas operações no mercado internacional por meio das exportações (JOHANSON e VAHLNE, 1977), exceção feita às *born global firms*<sup>2</sup> (KNIGHT e CAVUSGIL, 2004), o ainda reduzido número de empresas exportadoras brasileiras exhibe o quadro de desvantagem do Brasil em relação ao mundo (ROCHA, 2002).

Essa constatação é reforçada pelos resultados de uma pesquisa conduzida durante os anos de 1996 e 2006 por 22 pesquisadores do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), que

---

<sup>2</sup> Esse termo define empresas que, desde seu estabelecimento, apresentam forte vocação para atividades internacionais. Frequentemente entram em mercados estrangeiros em três anos ou menos, a partir de sua fundação (KNIGHT e CAVUSGIL, 2004)

apurou a existência de pelo menos 10,55 mil empresas com capacidade de produzir e vender para o mercado externo, número 60% maior do que aquelas que efetivamente exportam. Existem, pelo menos, 4.058 empresas industriais que, embora tenham estrutura e características produtivas muito semelhantes a outras que já exportam, nunca fizeram nenhuma exportação. Se já exportassem, só em 2003 poderiam ter vendido US\$ 6,11 bilhões a outros países, representando um acréscimo de 22% no volume exportado pela indústria brasileira naquele ano (IZAGUIRRE, 2007).

Ressalte-se, também, que mais de 90% das empresas industriais é constituída por MPEs, e estas dedicam-se, quase que exclusivamente, ao mercado doméstico. Entre aquelas que exportam, quase a metade, suas vendas externas respondem por até 5% do seu faturamento bruto, o que reflete sua baixa inserção internacional (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA, 2006).

Dados do Sebrae (2008) apresentam um outro indicador que agrava esse quadro. A participação das MPE no total das exportações brasileiras vem caindo continuamente nos últimos anos. Após atingir um pico de 2,3%, em 1999, elas passaram a representar apenas 1,4% em 2006, com queda especialmente acelerada entre os anos de 2003 e 2006.

É nesse contexto que se insere a contribuição do presente trabalho, que visa a estudar o PSI, uma estratégia conjunta de promoção e inserção de empresas de café T&M no mercado internacional. São, em geral, empresas familiares e de pequeno porte, assim como a grande maioria das empresas brasileiras. Espera-se, também, poder contribuir para suprir a carência de estudos sobre a competitividade desse setor, visto que seu processo de internacionalização começou a ganhar importância apenas a partir de 2002.

#### **1.4 Organização do Trabalho**

Esta dissertação está estruturada em sete capítulos, incluindo esta introdução. No capítulo dois, apresentamos a revisão da literatura sobre o processo de internacionalização de empresas e suas principais correntes teóricas, modelos de competitividade, consórcios de exportação e Projetos Setoriais Integrados. No capítulo três, apresentamos o contexto histórico do café no

Brasil e no mundo, e o Projeto Setorial Integrado de Promoção de Exportações de Café. No capítulo quatro, apresentamos a metodologia utilizada no trabalho. Na seqüência, o capítulo cinco apresenta os resultados, seguido do capítulo seis que trata da análise e discussão dos resultados. O capítulo sete apresenta as conclusões, limitações e recomendações para futuros estudos, e as referências encontram-se ao final. Os apêndices A, B e C contêm os roteiros de entrevistas.

## **2. CAPÍTULO DOIS – ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS, INTERNACIONALIZAÇÃO, CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO E PROJETOS SETORIAIS INTEGRADOS**

### **2.1 O Processo de Internacionalização da Firma e suas Principais Correntes Teóricas**

O estudo sobre o processo de internacionalização das empresas ganhou importância a partir da década de 1970, com os trabalhos de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), Bilkey e Tesar (1977), Johanson e Vahlne (1977) e Dunning (1980; 1988).

Entre as teorias que abordam tal processo, destacam-se duas grandes correntes: a comportamental e a econômica (DIB e CARNEIRO, 2006). A primeira está calcada, sobretudo, nos conceitos de gradualismo, cadeia de estabelecimento e distância psíquica, e tem na Escola de Uppsala a sua maior contribuição. Já a segunda corrente busca explicar a decisão de se internacionalizar a partir de um ponto de vista econômico, sendo amplamente influenciada pelas idéias da teoria de custos de transação, que deu origem a duas grandes teorias de internacionalização: a teoria de internalização e o paradigma eclético da produção internacional.

As duas correntes se complementam, na medida em que nenhuma delas isoladamente é capaz de explicar o fenômeno da internacionalização. Além disso, mais recentemente, alguns autores (ROCHA e ALMEIDA, 2006; FREITAS, 2006; LOPES, 2006; KNIGHT e CAVUSGIL, 2004) vêm incorporando modelos de vantagem competitiva baseados na análise de fatores internos à empresa, particularmente, o modelo Visão Baseada em Recursos (VBR), discutido na próxima seção, cujo desenvolvimento teórico veio a constituir uma terceira corrente: a estratégica (ROCHA e ALMEIDA, 2006).

O conceito de gradualismo surgiu a partir de estudos de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) com empresas suecas, e serviu de pano de fundo para o advento dos conceitos de cadeia de estabelecimento e distância psíquica.

Os estudos desses autores revelaram que as empresas apresentavam comportamentos semelhantes quanto à seqüência das formas de entrada no mercado internacional. Seguindo essa lógica, na medida em que adquiriam maior conhecimento sobre as características do país

anfitrião, ou seja, maior “afinidade” (redução da distância psíquica), maior era a propensão de comprometer mais recursos. Sendo assim, as incursões no mercado internacional seguiriam uma seqüência mais ou menos lógica (cadeia de estabelecimento). Portanto, as empresas tenderiam a escolher mercados em países cuja distância psíquica fosse menor. Baseados nessas constatações, os comportamentalistas disseminaram suas idéias da Europa para o mundo.

Seguindo a lógica dos custos de transação, em particular, a partir dos trabalhos de Oliver Williamson em sua obra *Markets and Hierarchies*, de 1975, as empresas poderiam organizar suas atividades de duas formas básicas: mercados (contratação externa de atividades) ou hierarquias (utilização de estrutura própria). A opção por uma ou outra alternativa se daria em termos de custos de transação mais favoráveis, os quais estariam relacionados com variáveis do ambiente (incertezas e complexidades) e variáveis do comportamento humano (racionalidade limitada e oportunismo) (BARRETO, 2002). Assim, a empresa ao decidir se internacionalizar poderia utilizar a sua própria estrutura ou a de um terceiro, dependendo de certas vantagens.

A racionalidade limitada diz respeito à impossibilidade de o empresário tomar decisões totalmente racionais, visto que seu acesso às informações necessárias para tal ação também é limitado, especialmente, nas transações entre culturas distintas. Já o oportunismo está relacionado com o fato de o indivíduo buscar servir a seus próprios interesses em detrimento daqueles estabelecidos pela empresa, podendo também esconder ou distorcer informações (BARRETO, 2002).

No Brasil, verifica-se que a internacionalização também vem sendo objeto de estudo há pelo menos três décadas. Em 1977, o Núcleo de Estudos em Internacionalização de Empresas, pertencente ao Instituto COPPEAD de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro, iniciou sua primeira linha de pesquisa sobre gerência de exportação, e vem expandindo suas pesquisas a outras atividades internacionais da empresa como: *joint ventures*, alianças estratégicas, transferência de tecnologia, entre outras. Por outro lado, percebe-se que a internacionalização de empresas brasileiras tem ocorrido de forma lenta e tardia, levando-se em consideração o tamanho e a diversidade da indústria brasileira. É surpreendente o reduzido número de empresas exportadoras brasileiras, a baixa diversificação da pauta exportadora de manufaturados, bem como a pouca penetração nos mercados internacionais (ROCHA, 2002).

Apesar de os primeiros trabalhos datarem de 30 anos atrás, uma revisão da literatura sobre internacionalização indica que há uma diferença de foco entre os estudos realizados em países em desenvolvimento, como o Brasil, comparados aos de países mais desenvolvidos. Conforme Cyrino e Barcellos (2006), grande parte dos trabalhos dessa área é originária de centros de pesquisa e universidades localizados em países desenvolvidos e voltada ao estudo de grandes multinacionais. Conseqüentemente, pouca atenção tem sido dada ao processo de internacionalização de empresas de economias emergentes, como temática diferenciada no campo dos negócios internacionais.

No caso do Brasil, o fenômeno da “não” internacionalização de suas empresas se deve à combinação de fatores geográficos, ambientais, motivacionais e culturais (ROCHA, 2003). Os primeiros dizem respeito ao isolamento do Brasil em relação a outros países de fronteira devido aos próprios obstáculos naturais que separam a América Portuguesa da América Espanhola, e aos demais países do globo, tendo como consequência uma atuação empresarial predominantemente local. Já os fatores ambientais dizem respeito à existência ou não de estímulos favoráveis à internacionalização (ex.: incentivos de natureza fiscal, creditícia, promocional etc). No caso do Brasil, estudos têm demonstrado que os empresários reagem positivamente, sempre que o ambiente se mostra favorável. Quanto aos fatores motivacionais, os principais motivos indicados por ex-exportadores para o abandono das exportações foram a falta de interesse em exportar e a falta de competitividade em mercados externos. Sendo assim, “*se a saturação do mercado interno é uma causa para exportar e para investimentos diretos no exterior, a atratividade de um amplo mercado interno é uma causa para não se internacionalizar*” (p. 19). Com isso, a cultura do empresariado brasileiro, de forma geral, tende a ser predominantemente local.

### **2.1.1 Origens: A Firma sob a Ótica dos Custos de Transação**

O desenvolvimento das duas correntes de estudo do processo de internacionalização, sobretudo, a econômica, foi influenciado pelo trabalho seminal do economista Ronald Coase em *The Nature of the Firm*, publicado em 1937. Nesse artigo, Coase introduz o conceito de custos de transação para explicar os limites de expansão da firma e lança luz a uma abordagem econômica diferente daquela preconizada até então. Seguindo a lógica do

pensamento tradicional, o sistema econômico seria coordenado pela “mão invisível” do mercado, ou seja, o mercado funcionaria por si só por meio do mecanismo de formação de preços resultantes do equilíbrio entre demanda e oferta. Diante dessa perspectiva, a firma era vista simplesmente como uma unidade de produção com comportamentos altamente racionais e previsíveis, onde a competição se daria de modo perfeito, uma vez que todos os competidores teriam livre acesso a informações (informação perfeita), não implicando, portanto, em custos de transação.

Com o novo enfoque proposto por Coase (1937), a *firma* passa a ser vista como um conjunto de indivíduos que decidem se unir através de relações contratuais, agindo em bloco e coordenados pela figura do empreendedor. A principal razão pela qual se tornaria vantajoso estabelecer uma firma, ao invés de as pessoas transacionarem (comprarem ou venderem) seus produtos ou serviços individualmente, uns aos outros, seria porque tais transações envolvem custos e o estabelecimento de contratos de longo prazo entre empresários, gerentes e outros trabalhadores se desenvolvem no sentido de reduzi-los.

Tendo em vista o exposto acima, uma “firma tenderá a expandir-se até que os custos de organizar uma transação extra dentro da firma se igualem aos custos de realizar a mesma transação por meio de trocas no mercado aberto ou através da organização de uma outra firma” (COASE, 1937: 24, tradução nossa).

Com o novo enfoque sobre o conceito de *firma*, e a introdução do conceito de *custos de transação*, Coase influenciou autores como Penrose (1959), Williamson (1975), Buckley e Casson (1976), John Dunning (1988), entre outros, cujos trabalhos formam a base das teorias de internacionalização, e mesmo de competitividade, a exemplo da Visão Baseada em Recursos (MADHOK, 2002), discutida mais adiante, na seção que trata das vantagens competitivas.

### **2.1.2 Corrente Econômica**

O processo de internacionalização de empresas tem sido mais estudado à luz das teorias de cunho comportamental, que alegam que o comprometimento de recursos no exterior se daria

de forma gradual. Porém, ao considerar o papel do domínio tecnológico na conquista de novos mercados, as teorias econômicas oferecem maior poder explicativo, ao focalizar os custos de transação entre as alternativas de transferir o conhecimento para as empresas locais (por meio de licenciamentos ou franquias) ou aproveitar a vantagem competitiva derivada dele (STAL, 2005).

As teorias de Internalização e Paradigma Eclético da Produção Internacional são as mais representativas desta corrente, embora se deva citar também a Teoria do Poder de Mercado, que descreve o processo de internacionalização como uma busca por posições de quase monopólio no mercado, por meio da exploração das imperfeições de mercado pela utilização de vantagens específicas da empresa, como por exemplo, as economias de escala, aquisição de patentes etc. (DIB e CARNEIRO, 2006)

### **2.1.2.1 Teoria da internalização**

A idéia central dessa teoria é que uma empresa se torna multinacional quando os custos percebidos em se realizar internamente (com sua própria estrutura) atividades internacionais são menores do que sua subcontratação no mercado externo em que deseja atuar (ROCHA e ALMEIDA, 2006).

Essa teoria foi desenvolvida nas décadas de 1970 e 1980 por Peter Buckley, Mark Casson e Alan Rugman, todos pertencentes à Universidade de Reading, na Inglaterra. Também conhecida como “teoria da internacionalização da empresa multinacional”, pode ser vista como uma variante da teoria dos custos de transação aplicada aos negócios internacionais (ROCHA e ALMEIDA, 2006), cujos primeiros conceitos foram propostos por Coase (1937), e posteriormente, por Williamson (1975), constituindo-se no elemento central para o desenvolvimento dessa teoria (SAFARIAN, 2003; DUNNING, 2003).

O livro de Buckley e Casson, *The Future of the Multinational Enterprise*, publicado em 1976, representa um marco na análise econômica de empresas multinacionais e a peça fundamental do desenvolvimento dessa teoria. O objetivo da obra foi prover uma teoria da empresa

multinacional suficientemente forte para fazer projeções de longo prazo em relação ao crescimento e estrutura dessas empresas (RUGMAN e VERBEKE, 2003).

A teoria de Buckley e Casson (1976) está assentada em três postulados: 1) As empresas maximizam seus lucros em um mundo de mercados imperfeitos; 2) Quando os mercados de produtos intermediários são imperfeitos, há um incentivo para evitá-los pela criação de mercados internos, cujo controle se torna centralizado; 3) A internalização de mercados fora das fronteiras nacionais dá origem a empresas multinacionais. Dessa maneira, a existência de imperfeições de mercado (custos de transação) conduziria à internalização de recursos (investimento direto) no exterior.

### **2.1.2.2 Paradigma Eclético da Produção Internacional**

O conceito de paradigma eclético da produção internacional foi proposto primeira vez em 1976 por John Dunning, durante um Simpósio em Estocolmo sobre a Alocação Internacional da Atividade Econômica. Sua intenção era oferecer um modelo holístico, o qual possibilitaria identificar e avaliar a significância dos fatores que influenciam tanto os primeiros passos rumo à produção internacional (aquela financiada por investimento direto estrangeiro de empresas multinacionais), como o seu incremento (DUNNING, 1988). Sua origem remonta à década de 1950, quando John Dunning escrevia sua tese de doutorado sobre o investimento direto norte-americano na indústria de manufatura britânica (DUNNING, 2001).

O paradigma eclético (OLI, de *Ownership, Location e Internalisation*) ou teoria eclética, como foi inicialmente chamado (DUNNING, 2001), sugere que uma firma nacional pode trilhar vários caminhos rumo ao crescimento. Pode diversificar horizontalmente com novas linhas de produtos, ou verticalmente com novas atividades. Pode também adquirir firmas existentes, ou mesmo, explorar mercados internacionais. Ao escolher o último caminho, uma empresa torna-se internacional (DUNNING, 1980). Contudo, a decisão de investir em mercados estrangeiros implica possuir alguns tipos de vantagens. Segundo o autor, três são os determinantes da produção internacional: a) Vantagens de propriedade (*Ownership Advantages*); b) Vantagens de localização (*Locational Advantages*); e c) Vantagens de internalização (*Internalisation Advantages*).

As vantagens de propriedade são aquelas decorrentes da posse privilegiada, controle ou acesso a recursos específicos (ex.: patentes, habilidades organizacionais, economias de escala, entre outras), cuja propriedade confere à empresa vantagens competitivas em relação aos concorrentes do país anfitrião.

Conforme Hirsh (1976, *apud* DUNNING, 1980), para produzir paralelamente às empresas nativas de determinado país, é necessário possuir vantagens de propriedade adicionais suficientes para compensar os custos de servir um ambiente distante ou não familiar.

A empresa deve analisar também as vantagens de localização, ou seja, os atrativos locais, para que possa explorar as vantagens de propriedade no exterior, que se relacionam com questões como: dimensão do mercado, custos de produção, concorrência, atrativos em termos de impostos, subsídios governamentais, entre outros.

Uma vez analisadas as vantagens de propriedade e de localização, a empresa consideraria a vantagem de internalizar os seus recursos, produzindo no exterior com sua própria estrutura (por meio de subsidiárias ou associadas) ou cedendo o uso de sua vantagem de propriedade através de contratos ou licenças, dependendo dos menores custos de transação.

### **2.1.3 Corrente Comportamental**

Nesta seção, apresentamos os principais estudos ligados à corrente comportamental: a Escola Nórdica de Relações Internacionais, o Modelo de Estágios de Inovação e a Teoria de *Networks*.

#### **2.1.3.1 Escola Nórdica de Relações Internacionais**

Foi a partir de trabalhos pioneiros de Penrose (1959), Cyert e March (1963, *apud* ROCHA, 2002) e Aharoni (1966, *apud* ROCHA, 2002) que a teoria da firma deixou de ser estudada puramente do ponto de vista econômico para constituir um campo de pesquisa independente. Seu arcabouço teórico permitiu que pesquisadores da Universidade de Uppsala (Suécia)

desenvolvessem estudos sobre o processo de internacionalização de empresas suecas (HEMAIS e HILAL, 2002). Tais estudos conduziram à formação da Escola de Uppsala, também conhecida como *U-Model* ou Modelo Dinâmico de Aprendizagem, que evoluiu para o que se conhece atualmente como Escola Nórdica de Relações Internacionais (HILAL e HEMAIS, 2001; 2003).

Jan Johanson e Jan-Erik Vahlne são os principais expoentes da Escola de Uppsala. No artigo “*The internationalization process of the firm — A model of knowledge development and increasing foreign market commitments*”, publicado em 1977, propõem o desenvolvimento de um modelo do processo de internacionalização da firma, baseado em observações empíricas de estudos de negócios internacionais na Universidade de Uppsala. Tais estudos demonstravam que as firmas suecas freqüentemente desenvolviam suas operações internacionais em pequenos passos, ao invés de realizar grandes investimentos em produção no exterior em pontos específicos no tempo. As pesquisas demonstraram que as empresas geralmente iniciavam suas operações exportando para determinado país via agente, posteriormente estabelecendo uma subsidiária de vendas e, finalmente, em alguns casos, começavam a produzir no país anfitrião (JOHANSON e VAHLNE, 1977)

No mesmo artigo, os autores relatam que estudos de caso adicionais sobre firmas suecas permitiram generalizar as seguintes observações: subsidiárias de vendas são precedidas em praticamente todos os casos pelas vendas através de agentes, e similarmente, a decisão de produzir no exterior é geralmente precedida pelas subsidiárias de vendas. À essa seqüência de entrada no país anfitrião, deu-se o nome de **cadeia de estabelecimento** (*establishment chain*).

Na concepção de Johanson e Vahlne, o processo de internacionalização é um produto de uma série de decisões incrementais. Tendo em vista essa observação, o modelo proposto focaliza a gradual aquisição, integração e uso de conhecimento sobre mercados e operações internacionais, assim como o gradual comprometimento de recursos em tais mercados.

Os autores deixam claro que ao modelo interessa o papel do “conhecimento”, pois as decisões das empresas quanto ao modo de entrada são baseadas em vários tipos de conhecimentos. O conhecimento de oportunidades ou problemas seria o ponto de partida do processo decisório, ao passo que a avaliação das alternativas seria baseada no conhecimento sobre aspectos relevantes do ambiente e sobre o desempenho de várias atividades.

Johanson e Vahlne (1977) observaram que o gradativo contato das empresas suecas com os mercados estrangeiros parecia estar relacionado com o conceito de **distância psíquica** (*psychic distance*) entre o país exportador e países importadores ou anfitriões. Este conceito foi definido como a soma dos fatores que obstruem o fluxo de informações de e para o mercado, como por exemplo, o idioma, a educação, as práticas de negócios, a cultura e o desenvolvimento industrial. Esse fato pode ser verificado na análise dos investimentos diretos portugueses no Brasil de meados dos anos 1990 até o início da presente década. Apesar da grande distância geográfica, o idioma comum, laços históricos e proximidade cultural têm influenciado significativamente o processo decisório das empresas portuguesas (SILVA, 2005). Por outro lado, a falta de conhecimento sobre as diferenças entre os países, em termos de distância psíquica, seria um importante obstáculo à decisão sobre o desenvolvimento de operações internacionais.

Eriksson, Johanson e Majkgard (1997), por sua vez, estudaram o custo percebido, associado à falta de conhecimento experiencial de negócios (informações sobre clientes, mercado, concorrentes etc.) e institucional (informações sobre governos, estruturas institucionais, leis, normas, valores etc.) no processo de internacionalização, que se resumem ao conhecimento obtido a partir da entrada em determinado mercado. Por meio de uma pesquisa enviada a executivos de 774 empresas, e com base na literatura, os autores partiram da premissa de que as empresas iniciam suas operações em mercados domésticos, e conforme passam a desempenhar atividades no exterior, acumulam esse tipo de conhecimento, implicando na mudança de suas rotinas e estruturas administrativas. Os resultados demonstraram que a experiência da empresa no processo de internacionalização influencia os custos percebidos nesse processo. Como implicações gerenciais, os autores comentam que, ao se internacionalizar, a empresa deve desenvolver estruturas e rotinas compatíveis com seus recursos e competências, as quais servirão de guia para a busca de conhecimento experiencial sobre mercados e instituições estrangeiros.

O custo percebido engloba não só o custo direto de iniciar uma operação no exterior (ex.: custos de viagem, salários, coleta de informações do mercado-alvo, compra ou aluguel do espaço etc.), mas também os custos para mudar estruturas organizacionais, os quais levariam a necessidade de, por exemplo, realizar treinamentos, mudar rotinas, implementar novos sistemas.

### 2.1.3.2 Modelo de Estágios de Inovação (I-Model)

Bilkey e Tesar (1977) sugeriram um modelo de estágios para análise do nível de envolvimento de empresas na atividade exportadora. Por meio de um estudo conduzido com uma amostra de 816 empresas americanas localizadas em Wisconsin, em abril de 1974, concluíram que o processo de desenvolvimento das exportações tende a ocorrer obedecendo à seqüência descrita na tabela abaixo:

**Tabela 1. A Evolução do Comportamento Exportador**

<b>Estágio</b>	<b>Evolução do Comportamento Exportador</b>
1	Falta de interesse nas exportações. A empresa não atenderia a pedidos de exportação não solicitados <sup>3</sup> .
2	Os pedidos de exportação não solicitados seriam atendidos, mas não se faria nenhum esforço para explorar a viabilidade das exportações.
3	Este estágio poderia ser ignorado se os pedidos não solicitados fossem recebidos. A empresa exploraria ativamente a viabilidade das exportações.
4	A empresa experimentaria exportações para alguns países “psicologicamente” mais próximos.
5	Nesse estágio, a empresa seria um exportador experiente para determinado país e ajustaria as exportações às instabilidades quanto a taxas de câmbio e tarifas.
6	A empresa exploraria a viabilidade de expandir suas exportações para países “psicologicamente” mais distantes.

Fonte: Bilkey & Tesar (1977: 93)

Reid (1981), por sua vez, identificou cinco estágios, os quais seguem uma cronologia na evolução das exportações, embora alguns deles possam ocorrer concomitantemente. O modelo proposto consiste de: consciência, intenção, experimentação, avaliação e aceitação de exportações. As características de cada um desses estágios podem ser mais bem compreendidas a partir da tabela abaixo:

<sup>3</sup> Do inglês *unsolicited export order*

**Tabela 2. Comportamento Exportador como Adoção de Processo de Inovação**

	<b>Estágio1</b>	<b>Estágio2</b>	<b>Estágio3</b>	<b>Estágio4</b>	<b>Estágio5</b>
	<b>Consciência</b>	<b>Intenção</b>	<b>Experimentação</b>	<b>Avaliação</b>	<b>Aceitação</b>
Estágios de adoção de exportações	Reconhecimento de problemas ou oportunidades, surgimento da necessidade	Motivação, atitude, crenças, e expectativas quanto à contribuição das exportações	Experiências pessoais oriundas de algumas exportações	Resultados a partir da adoção das exportações	Adoção de exportações / Rejeição de exportações
DECISÃO Variáveis envolvidas	Experiências passadas relacionadas ou não a exportações; tipo, nível e quantidade de informação sobre o mercado estrangeiro, e características individuais associadas, pedidos de exportação não solicitados.	Expectativas quanto à entrada no mercado estrangeiro, orientação de mercado externa, orientação exportadora, e atitudes em relação ao envolvimento com o mercado estrangeiro.	Busca de pedidos através de pesquisa de mercados estrangeiros.	Lucratividade, manutenção das vendas.	Expansão da atividade exportadora evidenciada pelo contínuo crescimento das exportações, como: (1) aumento da participação das exportações no percentual das vendas; (2) entrada contínua em novos mercados; (3) Expansão contínua e absoluta das exportações; (4) Introdução contínua de novos produtos no exterior.
FIRMA Variáveis envolvidas	Desempenho passado, reputação e visibilidade.	Objetivos gerenciais e recursos existentes da firma.	Pedidos do estrangeiro não solicitados, existência de disponibilidade de recursos gerenciais e financeiros.	Resultados obtidos a partir da adoção do comportamento exportador	

Fonte: Reid (1981: 103)

Os modelos acima sugerem que cada estágio significa uma inovação para a empresa. Nota-se, portanto, que apesar de a exportação ser o primeiro estágio do processo de internacionalização, existem vários sub-estágios, que vão desde um total desinteresse até uma postura extremamente ativa na prospecção de diferentes mercados.

### **2.1.3.3 Teoria de *Networks***

Ainda no âmbito da corrente comportamental, sugere-se que o processo de internacionalização também pode ser explicado pela formação de *networks*, ou seja, uma rede de relacionamentos entre diferentes agentes econômicos num determinado mercado (ROCHA e ALMEIDA, 2006).

A teoria de *networks* é considerada uma evolução natural do pensamento da Escola Nórdica (HILAL e HEMAIS, 2003), e prevê que a escolha do país se dará de acordo com as redes internacionais estabelecidas ou almejadas. Assim, as iniciativas internacionais da empresa seriam modos de seguir os participantes de sua rede de negócios (clientes, parceiros de negócios, concorrentes), ou mesmo uma forma de aperfeiçoá-la (DIB e CARNEIRO, 2006).

O caso Menendez Amerino & Cia. Ltda, um estudo de uma empresa do segmento de charutos e cigarrilhas conduzido por Silva (2008), evidencia a importância das redes de contatos no processo de internacionalização da empresa. Desde sua fundação, o objetivo de seus sócios era exportar para os Estados Unidos, devido ao conhecimento prévio do mercado e existência de contatos necessários para seu ingresso no mercado norte-americano.

Mesmo as empresas com forte vocação internacional, como as *born global firms*, enfrentam dificuldades em suas incursões internacionais. As pequenas, em particular, deparam-se com obstáculos relacionados à falta de economia de escala, falta de recursos financeiros e de conhecimento de mercado, e aversão ao risco, que podem ser superados a formação de uma rede de contatos e associações colaborativas (FREEMAN, EDWARDS e SCHRODER, 2006).

Por fim, as *networks* podem auxiliar na aceleração do processo de internacionalização da empresa, embora não se possa afirmar elas sejam o fatores preponderantes (BELSO-MARTÍNEZ, 2006).

## 2.2 Vantagens Competitivas: Resultado de Estratégias Bem Definidas

Tendo em vista a definição contemporânea de estratégia: “um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações, cujo objetivo é explorar competências essenciais e alcançar uma vantagem competitiva” (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2005: 144), percebe-se que a obtenção de vantagens competitivas é o objetivo das ações da empresa, podendo inclusive ser utilizada para explicar porque as empresas são diferentes entre si, ou mesmo explicar o seu sucesso ou fracasso na competição internacional (VASCONCELOS e BRITO, 2004).

“As **competências essenciais** são o aprendizado coletivo nas organizações, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar múltiplas correntes de tecnologias” (PRAHALAD e HAMEL, 1998: 298). Segundo esses autores, pelos menos três testes podem ser aplicados para identificar Competências Essenciais: 1) provê acesso potencial a uma ampla variedade de mercados; 2) deve ser uma contribuição significativa para os benefícios percebidos pelos clientes do produto final; 3) deve ser de difícil imitação pelos concorrentes.

Vários são os modelos que buscam explicar como as empresas alcançam vantagens competitivas. No entanto, desde a década de 1960 um único modelo tem sido utilizado para estruturar a maioria das pesquisas no campo da Administração Estratégica. Tal modelo sugere que as empresas obtêm vantagens competitivas sustentáveis por meio da formulação e implementação de estratégias baseadas na análise interna da organização por meio do estudo de suas forças e fraquezas, à luz da análise do ambiente externo, representada pelas oportunidades e ameaças em seu ambiente (BARNEY, 1991).

Esse modelo de forças-fraquezas-oportunidades-ameaças ficou amplamente conhecido como modelo SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), e foi a principal ferramenta

de análise da Escola do Planejamento (ZACARELLI, 2005; MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000). Esta escola, caracterizada pelo que se convencionou chamar de “planejamento estratégico”, viveu seu auge nos anos de 1970, tendo suas raízes na publicação do livro “*Corporate Strategy*” de Igor Ansoff, em 1965.

Na década de 1970 foram publicados milhares de artigos acadêmicos e não-acadêmicos, além de relatórios de consultorias, que exaltavam as virtudes do planejamento formal como ferramenta para o processo de desenvolvimento de estratégias (ZACARELLI, 2005; MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000). Contudo, com o crescente aumento da competição, o Planejamento Estratégico perdeu grande importância, dando espaço para o surgimento de uma nova fase, em que a expressão “Planejamento Estratégico” foi substituída simplesmente pela palavra “Estratégia”, visto que uma das principais características daquela Escola era a elaboração formal de estratégias por meio da fixação de objetivos e missão da empresa, sem, no entanto, considerar as reações dos concorrentes. Conforme Zaccarelli (2005: 18), “... é impossível planejar com segurança quando o resultado depende também da reação dos concorrentes”.

O mesmo autor reconhece, entretanto, que a parte efetivamente importante do planejamento estratégico consiste em dedicar tempo à análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

**Figura 1. Modelo de Forças – Fraquezas – Ameaças - Oportunidades**

<b>FORÇAS</b>	<b>AMEAÇAS</b>
Onde está a força da empresa? Em que a empresa é imbatível? Quais são os fatores determinantes do sucesso?	Quais as “ameaças” que podem perturbar a vida da empresa, trazidas pelo mercado, pela tecnologia, pelos concorrentes ou pelos sindicatos?
<b>FRAQUEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Quais são as fraquezas da empresa ou suas partes vulneráveis? Quais são os aspectos que nos podem derrotar? Quais são os fatores limitantes da empresa?	Quais são as oportunidades existentes para que mudanças na atuação da empresa atinjam certos objetivos?

Fonte: Adaptado de Zaccarelli (2005)

As forças e fraquezas são específicas a determinada empresa, porém, as oportunidades e ameaças estão presentes no mercado, podendo ser aproveitadas ou evitadas tanto pela empresa, como pelos seus concorrentes (SANDMAN, 2002).

A partir do final da década de 1970, percebe-se uma tendência de estudos isolados, ora dos aspectos internos da organização (ex.: estrutura organizacional, recursos, capacidades, habilidades, ativos organizacionais, *networks* etc.), ora dos externos (ex.: produtos, posicionamento de mercado, concorrência etc.) como forma de se alcançar vantagens perante os concorrentes (BARNEY 1991; GRANT, 1991).

Porter (1979), por exemplo, propõe o modelo de análise estrutural da indústria denominado modelo das Cinco Forças, amplamente influenciado pelos trabalhos pioneiros de Edward Mason e Joe Bain sobre a estrutura da indústria, que deram origem ao modelo SCP (*Structure-Conduct-Performance*) ou Estrutura-Comportamento-Desempenho.

O modelo de Porter, claramente voltado para a análise do ambiente (análise externa), supõe que a concorrência não se limita aos concorrentes estabelecidos de determinada indústria, mas também incluiria: compradores poderosos, fornecedores poderosos, entrantes potenciais e produtos substitutos. Cada um desses elementos (forças) seria responsável por moldar a estratégia da empresa. Entende-se por indústria um “grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante aproximados entre si” (PORTER, 2004: 5), ou seja, um setor industrial.

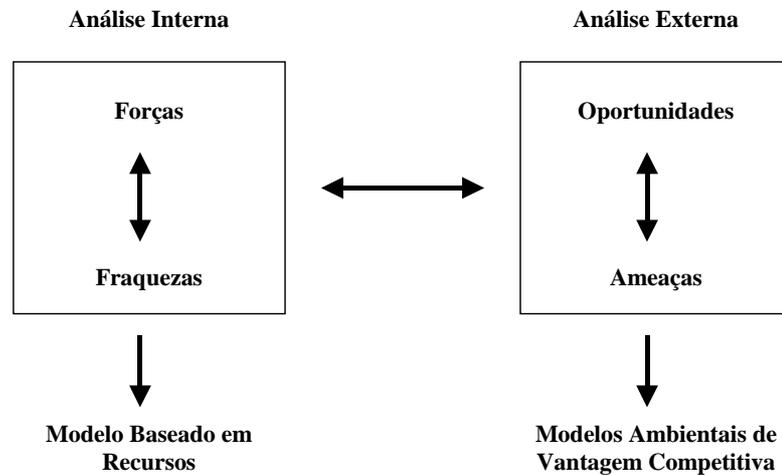
Barney (1991), por outro lado, propõe um modelo baseado na análise dos recursos da organização como forma de explicar por que uma empresa apresenta um desempenho superior aos concorrentes numa mesma indústria. O modelo proposto, claramente posicionado contra os modelos ambientais<sup>4</sup> de vantagem competitiva, ficou conhecido como Visão Baseada em Recursos (VBR) ou, em inglês, *Resource-Based View*.

A relação entre o modelo SWOT, os modelos baseados em recursos e modelos ambientais de vantagem competitiva pode ser mais bem compreendida na figura abaixo:

---

<sup>4</sup> Barney (1991) utiliza o termo “*environmental models of competitive advantage*” ao posicionar o modelo VBR em relação ao modelo SCP, particularmente ao modelo de Michael Porter.

**Figura 2. A relação entre a análise SWOT, o Modelo Baseado em Recursos e os Modelos Ambientais.**



Fonte: Barney (1991: 100)

Para Mahoney e Pandian (1992), há uma complementaridade entre a VBR e o modelo SCP, e a relação acima corrobora que as estratégias das empresas deveriam considerar não só as oportunidades e ameaças presentes no ambiente, mas também a compatibilidade dos aspectos internos da organização em termos de forças e fraquezas, ou seja, os recursos disponíveis.

Vasconcelos e Cyrino (2000), por sua vez, por meio da revisão da literatura sobre as principais correntes que tratam da questão da vantagem competitiva, corroboram que elas podem ser explicadas através de fatores externos e internos à firma. Mas, defendem a tese de uma convergência entre estratégia empresarial e teoria organizacional como uma via de pesquisa fundamental para a evolução de ambas as disciplinas.

Segundo esses autores, a atual evolução dos mercados é caracterizada por altos níveis de incerteza, cuja dinâmica contribui para que a mudança organizacional seja vista não como um evento raro, mas como um evento cada vez mais freqüente nas organizações. Sendo assim, o fenômeno da vantagem competitiva seria mais bem explicado por meio da convergência das contribuições teóricas tanto no campo da Administração Estratégica (análise estrutural da indústria, recursos e competências), como no campo da Teoria das Organizações (processos de mercado, capacidades dinâmicas). Percebe-se dessa maneira, que a vantagem competitiva é

explicada à luz de duas novas dimensões: ambientes mais estáticos e ambientes mais dinâmicos.

**Figura 3. As Correntes Explicativas Da Vantagem Competitiva**

	Ambientes mais estáticos (Equilíbrio)	Ambientes mais dinâmicos (Desequilíbrio)
A vantagem competitiva explica-se por fatores externos (mercados, estrutura das indústrias)	1. Análise estrutural da indústria  Modelo SCP Análise Estrutural da Indústria	3. Processos de mercado  Escola Austríaca (Descoberta Empreendedora)
A vantagem competitiva explica-se por fatores internos específicos à firma	2. Recursos e competências  Visão Baseada em Recursos	4. Capacidades dinâmicas  Teoria das Capacidades Dinâmicas

Fonte: Adaptado de Vasconcelos e Cyrino (2000: 23) e Jacobson (1992: 785)

Os *processos de mercado e descoberta empreendedora* são importantes contribuições da Escola Austríaca de Estratégia, cujas críticas à Organização Industrial (um ramo da economia da qual o modelo SCP faz parte) lançam luz sobre os aspectos ligados à incerteza, mudança e desequilíbrios no ambiente de negócios, que, de certa maneira, foram ignorados pelos adeptos da Organização Industrial (JACOBSON, 1992). Já a *teoria das capacidades dinâmicas* elabora as idéias colocadas na teoria de processos de mercado e na VBR, tentando formular uma teoria da formação de competências organizacionais em ambientes altamente complexos e mutáveis (VASCONCELOS e CYRINO, 2000).

Para algumas indústrias como a de *software*, caracterizadas por ambientes altamente dinâmicos em termos de mudanças repentinas e incerteza, as duas novas dimensões propostas parecem explicar melhor a ocorrência de vantagens competitivas.

Há mais de uma década, já se falava em hiper-competição (D'AVENI, 1995). No final dos anos 1980, empresas gigantes como IBM, Digital e General Motors se viram ameaçadas por competidores menores com estruturas organizacionais mais flexíveis. Nesse contexto lutavam para justificar a própria existência. O modelo predominante naquela época era o da Análise Estrutural da Indústria, de Michael Porter, o qual, sozinho, já não era capaz de explicar por

que empresas de uma mesma indústria apresentavam diferentes desempenhos do ponto de vista competitivo. É nesse contexto que o modelo VBR ganha força e vem a complementar o anterior (COLLIS e MONTGOMERY, 1995).

### **2.2.1 Visão Baseada em Recursos (VBR)**

A Visão Baseada em Recursos foi influenciada fortemente pelo trabalho fundamental de Edith Penrose (1959) no livro *The Theory of the Growth of the Firm*. Embora não tenha sido sua real intenção contribuir diretamente para a formulação dessa teoria, suas reflexões inspiraram a elaboração de várias questões de pesquisa essenciais ao desenvolvimento dessa linha de investigação (RUGMAN e VERBEKE, 2002).

Wernerfelt (1984) relata que a idéia de enxergar as empresas como conjuntos ampliados de recursos, com exceção de Penrose (1959) e Rubin (1973 *apud* WERNERFELT, 1984), vinha recebendo relativamente pouca atenção. Segundo ele, recursos e produtos são dois lados da mesma moeda. Assim, as empresas, ao formularem suas estratégias, deveriam incorporar não só a perspectiva da análise do ambiente (produtos), mas também a análise interna, ou seja, os recursos.

Uma outra importante contribuição desse autor foi o conceito de barreiras de posição de recursos (*resource position barriers*), o qual é parcialmente análogo ao conceito de barreiras de entrada proposto por Porter (1980) com foco em produtos. O conceito tradicional prevê barreiras de entrada a novos entrantes em uma determinada indústria. A nova proposta seria enxergar as barreiras em termos de recursos, que nesse caso ocorreriam entre as empresas já estabelecidas na indústria, o que explicaria a diferença de desempenho entre elas.

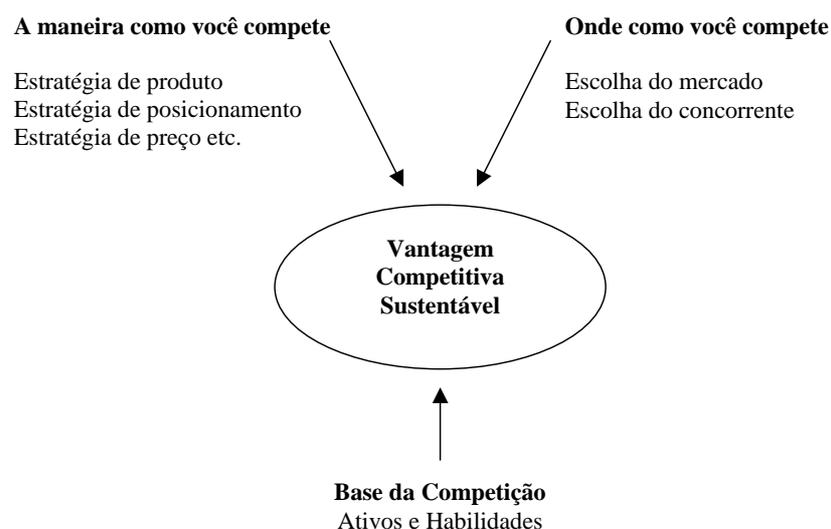
É nesse contexto que a competição deixa de ser estudada apenas do ponto de vista do produto, para incorporar a perspectiva da competição baseada em recursos. Castanias e Helfat (1991), por exemplo, analisaram o papel da alta gerência como recurso-chave para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis. A habilidade gerencial superior de seus altos executivos resultaria na geração de rendas gerenciais (*managerial rents*).

Stalk, Evans e Shulman (1992), por sua vez, introduziram o conceito de competição baseada em capacidades (*capabilities-based competition*), na qual o objetivo seria identificar e desenvolver capacidades organizacionais difíceis de imitar, que distinguem uma empresa de seus concorrentes aos olhos dos clientes. Assim como Castanias e Helfat (1991), esses autores também ressaltam o papel fundamental da alta gerência nas estratégias voltadas para esse tipo de competição.

Quando executivos falam de capacidades organizacionais, eles freqüentemente estão se referindo às habilidades enraizadas na empresa por meio de seus funcionários, processos e conhecimentos institucionais. Esses tipos de capacidades são tão básicos para a sobrevivência das empresas, que usualmente são chamados de competências essenciais (BAGHAI, COLEY e WHITE, 1999).

Aaker (1989) define os recursos como *ativos e habilidades*, e os considera a base da competição, ou seja, os principais responsáveis pela obtenção de vantagens competitivas sustentáveis. Afirma que a essência da Administração Estratégica consiste no desenvolvimento e manutenção de ativos e habilidades significativos, e na escolha de estratégias (a maneira como você compete) e arenas competitivas (onde você compete), de maneira que os ativos e habilidades formem vantagens competitivas sustentáveis.

**Figura 4. Obtendo Vantagem Competitiva Sustentável**



Fonte: Aaker (1989: 92)

Por outro lado, o desafio reside em identificar, desenvolver, proteger e utilizar os ativos estratégicos (recursos e capacidades) que levam a empresa a alcançar uma vantagem competitiva sustentável e, através deles, um retorno superior sobre o capital investido, visto que esse processo envolve incertezas (por exemplo, sobre o comportamento dos concorrentes, preferências dos clientes, entre outras), complexidades do ambiente competitivo e conflitos intraorganizacionais entre tomadores de decisão e aqueles afetados por ela (AMIT e SCHOEMAKER, 1993).

A decisão acerca de quais recursos devem ser utilizados para implementar as estratégias, com vistas a obter retornos acima da média, envolve diferentes expectativas sobre o seu valor (retorno) futuro. A análise do ambiente competitivo e, principalmente, das habilidades e capacidades da empresa, pode ajudar a desenvolver expectativas mais refinadas sobre a contribuição futura de tais recursos para o alcance de seus objetivos estratégicos. Contudo, independentemente da realização dessa análise, também seria possível obter retornos superiores, mas isso só ocorreria devido à “sorte” da empresa (BARNEY, 1986).

Barney (1986) denomina “mercados de fatores estratégicos” (*strategic factor markets*) o local onde as empresas adquirem os recursos necessários para a implementação de suas estratégias. Por outro lado, nem todos os ativos estratégicos podem ser negociados ou comprados em tais mercados, visto que alguns deles devem ser acumulados ao longo do tempo (por ex.: reputação da empresa, leadade à marca etc.). É por essa razão que, segundo Dierickx e Cool (1989), os recursos só serão estratégicos na medida em que forem “inegociáveis”, “inimitáveis” e “insubstituíveis”.

As várias contribuições acima fizeram com que a VBR ganhasse ímpeto a partir do final dos anos de 1980.

Embora o termo VBR tenha sido cunhado por Birger Wernerfelt, atribui-se a Jay Barney (1991; 2001a; 2001b) a formalização da teoria. Por meio do artigo *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, publicado em 1991, Barney deixa claro quais recursos realmente podem ser considerados a base da competição.

Para ele, recursos incluem todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, informação, conhecimento, etc. de uma empresa que possibilitam conceber e implementar

estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia. Tais recursos podem ser classificados em: a) recursos físicos (ex.: tecnologia, prédio, equipamentos, localização geográfica e acesso a matérias-primas); b) recursos humanos (ex.: treinamento, experiência, inteligência, relacionamentos e *insights* individuais dos funcionários); e c) recursos organizacionais (ex.: estrutura organizacional, a estratégia formal ou informal, sistemas de coordenação e controle, assim como relacionamentos informais entre grupos dentro da empresa ou entre a sua empresa e outras inseridas no mesmo ambiente).

De uma outra maneira, podemos associar os recursos físicos aos bens tangíveis; ao passo que os recursos humanos e organizacionais englobariam os bens intangíveis (MICHALISIN, SMITH e KLINE, 1997 *apud* OMAKI, 2004).

A teoria parte de dois pressupostos básicos. Primeiro, as firmas possuem diferentes recursos estratégicos (heterogeneidade), ou seja, são diferentes em termos de recursos físicos, humanos e organizacionais. Segundo, não existe perfeita mobilidade de tais recursos entre as empresas (imobilidade). Heterogeneidade e imobilidade de recursos seriam, portanto, duas condições básicas para a geração de vantagens competitivas sustentáveis.

Barney (1991) afirma que uma empresa possui uma **vantagem competitiva** ao implementar uma estratégia de criação de valor, não simultaneamente implementada por nenhum outro concorrente atual ou potencial, e que sua **sustentabilidade** depende da incapacidade de duplicação dos benefícios dessa estratégia por nenhum desses concorrentes. Em decorrência dessa definição, um recurso da empresa, para ser considerado uma fonte de vantagem competitiva sustentável, deve atender a quatro requisitos:

- 1) Ser valioso (**V**aluable), de maneira que explore oportunidades e/ou neutralize ameaças do ambiente competitivo;
- 2) Ser raro (**R**are) do ponto de vista da competição atual ou potencial;
- 3) Ser imperfeitamente imitável (**I**mperfectly imitable) em decorrência de uma ou através da combinação de três razões:
  - a. A habilidade de aquisição desse recurso depende de condições históricas únicas, como por exemplo, a história da empresa;

- b. A relação entre os recursos possuídos pela empresa e as vantagens competitivas sustentáveis possuem ambigüidade causal (*causally ambiguous*), ou seja, o concorrente, e até mesmo a própria empresa podem ser incapazes de compreender exatamente quais recursos são responsáveis pela obtenção de vantagens competitivas, impossibilitando a duplicação das estratégias bem-sucedidas, uma vez que não se sabe quais recursos devem ser imitados;
- c. O recurso, ao proporcionar vantagem à empresa, é socialmente complexo. Fenômenos como relacionamentos interpessoais entre gerentes e a reputação da empresa entre fornecedores e clientes não podem ser imitados perfeitamente, uma vez que não podem ser perfeitamente compreendidos;
- 4) Não devem existir recursos substitutos valiosos, estrategicamente equivalentes, que sejam eles próprios não-raros ou imitáveis. A existência de recursos equivalentes sugere que outros concorrentes atuais ou potenciais poderão implementar as mesmas estratégias, de maneira diferente, utilizando recursos distintos. Contudo, se esses recursos alternativos não são raros ou são imitáveis, então, não gerarão vantagem competitiva sustentável.

Atualmente, esses quatro atributos são mais conhecidos pela sigla VRIO (BARNEY e HESTERLY, 2005), onde a letra “O” diz respeito a “*Organization*”, ou seja, estará a firma organizada ou pronta para explorar seus recursos e capacidades?

**Figura 5. A relação entre a Heterogeneidade e Imobilidades, Tipos de Recursos e Vantagem Competitiva Sustentável.**



O modelo VBR começa a ganhar maior consistência com a contribuição de trabalhos como o de Peteraf (1993), em cujo artigo são detalhados os conceitos econômicos sobre os quais está assentada a VBR. A autora provê um modelo em que quatro condições devem ser atendidas para se alcançar vantagem competitiva sustentável: 1) heterogeneidade de recursos; 2) manutenção da heterogeneidade de recursos (limites *ex post* à competição); 3) mobilidade imperfeita de recursos (não é possível negociá-los ou seu uso será menos valioso fora da empresa); e 4) existência de limites à competição para que a empresa possa estabelecer uma posição de superioridade em relação aos concorrentes (limites *ex ante* à competição).

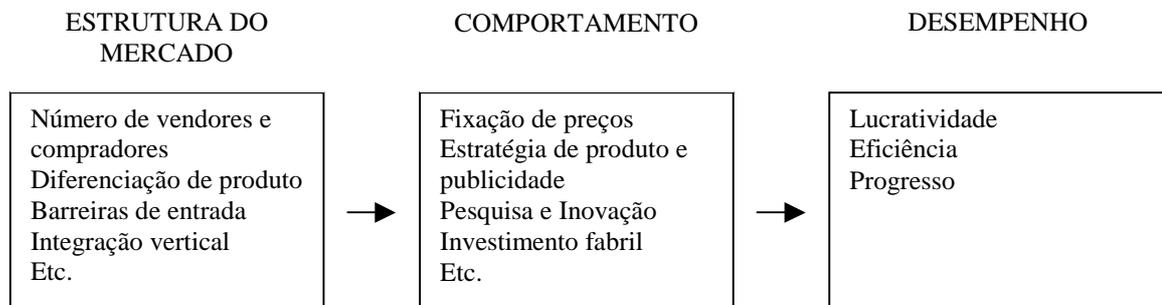
### **2.2.2 O Modelo SCP e a Análise Estrutural de Indústrias**

A primeira grande contribuição para o modelo de Análise Estrutural de Indústrias decorre de trabalhos pioneiros de Edward Mason, de Harvard, nos anos de 1930, e de Joe Bain, de Berkeley, durante os anos de 1950, cujas contribuições resultaram no que se convencionou chamar de *Structure-Conduct-Performance Paradigm* (SCP). O modelo sugere que a performance ou desempenho (ex.: lucratividade, eficiência etc.) das firmas em uma determinada indústria ou mercado depende do comportamento (*conduct*) ou estratégias de compradores e vendedores no que tange às práticas e políticas de preço, coordenação e cooperação tácita entre firmas, pesquisa e desenvolvimento, publicidade, estratégias de produto, investimento em plantas industriais etc. Tal comportamento, por sua vez, depende da estrutura da indústria em questão, em termos de número e distribuição de compradores e vendedores, grau de diferenciação de produto, existência de barreiras de entrada a novos entrantes, grau de integração vertical, entre outras características inerentes a essa indústria (TEECE, 1984). Em resumo, o modelo SCP sugere que o desempenho econômico das firmas é resultado direto de seu comportamento concorrencial na fixação de preços e custos, o qual depende da estrutura da indústria na qual as firmas estão inseridas (VASCONCELOS e CYRINO, 2000).

O mais famoso seguidor das idéias de Mason e Bain foi Michael Porter. A partir do modelo básico daqueles autores, Porter desenvolveu a Análise Estrutural de Indústrias por meio do modelo de Cinco Forças. Contudo, o foco dado por Porter foi à formulação de estratégias de empresas utilizando o poder de monopólios em seu favor, e não numa perspectiva de

regulamentação governamental, como fizeram anteriormente Mason e Bain (VASCONCELOS e CYRINO, 2000).

**Figura 6. Modelo *Structure-Conduct-Performance* (SCP)**



Fonte: Adaptado de Teece (1984)

Conforme Porter (2004: 3), “A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente”, e o grau de concorrência em uma determinada indústria depende de cinco forças competitivas básicas, que em conjunto determinam o potencial de lucro final (a rentabilidade), o qual é medido em termos de retorno de longo prazo sobre o capital investido. Portanto, na visão de Porter, a meta da estratégia competitiva é encontrar uma posição (posicionar-se) dentro da indústria em que a empresa possa melhor se defender contra essas forças competitivas, ou influenciá-las a seu favor.

O modelo de cinco forças supõe que a concorrência numa indústria não está limitada aos participantes estabelecidos. “Os clientes, fornecedores, substitutos e entrantes potenciais são todos concorrentes da mesma indústria” (PORTER, 1979; 1989; 2004). “O caso extremo da intensidade competitiva é a indústria em concorrência perfeita, na definição dos economistas, em que a entrada é livre” (PORTER, 2004: 6).

Há quem diga que o governo seria uma sexta força, mas Porter prefere enxergar como ele afeta a concorrência por meio das cinco forças competitivas, do que considerá-lo uma força por si só (PORTER, 2004).

Para fins de análise estrutural de indústrias, tendo como base o estudo da intensidade das cinco forças, não se deve levar em consideração fatores de curto prazo que podem afetar a concorrência e a rentabilidade de uma forma transitória em praticamente todas as empresas

em muitas indústrias como, por exemplo, falta de materiais, greves, picos de demanda ou outros fatores semelhantes (PORTER, 2004).

### **2.2.2.1 Estratégias Competitivas Genéricas**

Ao enfrentar as cinco forças competitivas relatadas anteriormente, existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem-sucedidas (podendo ser utilizadas isoladamente ou de forma combinada) para superar as outras empresas em uma indústria e criar uma posição defensável a longo prazo. São elas: (1) Liderança no custo total; (2) Diferenciação; e (3) Enfoque (PORTER, 2004).

Nas palavras de Porter (2004: 42-43): “o compromisso contínuo com uma das estratégias como alvo primário é geralmente necessário para que o sucesso seja atingido”. Sendo assim, “fracassando em desenvolver sua estratégia em ao menos uma das três direções – uma empresa que fica no “meio-termo” – está em uma situação estratégica extremamente pobre”. Segundo o autor, dois são os riscos de seguir as estratégias genéricas: (1) falhar em alcançar ou sustentar a estratégia; (2) que o valor da vantagem estratégica proporcionada pela estratégia seja desgastado com a evolução da indústria.

Para Murray (1988), o conceito de estratégia genérica é muito interessante porque ele diferencia as estratégias das firmas com alto desempenho daquelas de concorrentes menos bem-sucedidos, mas não explica especificamente como cada uma das estratégias genéricas deve ser implementada, além de prestar um desserviço ao limitar a escolha de uma única estratégia, quando não há razão para tal limitação.

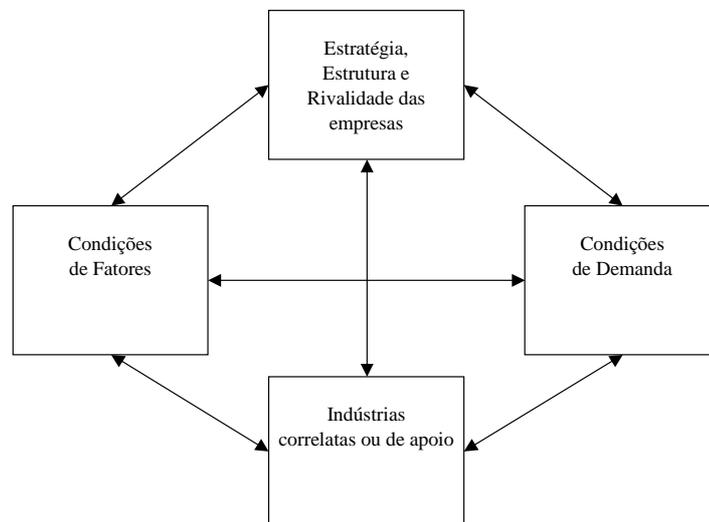
### **2.2.2.2 Vantagem Competitiva das Nações**

Uma linha de estudos complementar ao tema da internacionalização diz respeito aos aspectos competitivos do ambiente internacional de negócios. Embora não possa ser considerado um modelo de internacionalização, “O Diamante de Vantagem Competitiva Nacional (*The Diamond of National Competitive Advantage*)” de Porter é de grande valia para a

compreensão dos determinantes da competitividade de cada país (GRINGS e RHODEN, 2005).

Quatro são os determinantes da vantagem nacional: (1) Disponibilidade e natureza dos fatores de produção necessários para competir em uma determinada indústria (Condições de fatores); (2) A natureza da demanda no mercado doméstico (Condições de demanda); (3) Presença ou não de indústrias correlatas ou de apoio internacionalmente competitivas; (4) Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas (PORTER, 1990).

**Figura 7. Determinantes da Vantagem Competitiva Nacional**



Fonte: Porter (1990: 77)

O modelo acima sugere que não basta o país ter abundância em fatores de produção, existem outros três determinantes da sua vantagem competitiva. Nas indústrias sofisticadas, que formam a espinha dorsal de qualquer economia avançada, uma nação não herda, ao invés disso, cria os mais importantes fatores de produção (PORTER, 1990), como por exemplo, mão-de-obra diferenciada, tecnologia, ou seja, recursos que levam as empresas de uma indústria a ter vantagem competitiva em relação a outros países.

Como visto anteriormente, tanto a saturação do mercado interno como sua atratividade influenciam a decisão das empresas de se internacionalizarem (ROCHA, 2003). No primeiro caso, existiria uma tendência natural de as empresas procurarem expandir suas atividades em

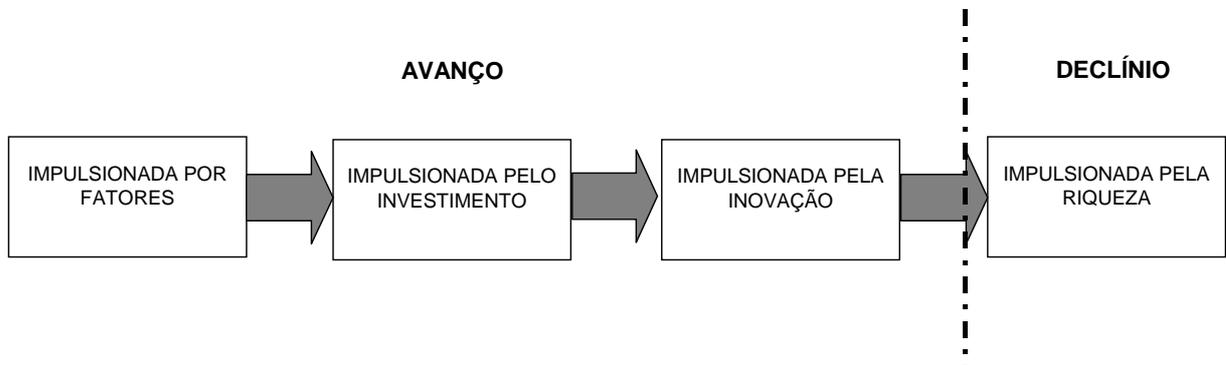
mercados estrangeiros, visto que a saturação do mercado doméstico restringiria o potencial de lucro da indústria. Por outro lado, um mercado doméstico atrativo, em termos de alto potencial de lucro e altas barreiras de entrada a novos competidores, seria uma razão para as empresas não se interessarem por atividades internacionais. A inexistência de consumidores sofisticados ou exigentes afetaria a vantagem competitiva do país, visto que as empresas não seriam desafiadas a inovar, ou mesmo, produzir produtos e serviços competitivos internacionalmente, restringindo a decisão de investir em mercados estrangeiros. Assim, as empresas estariam mais aptas a competir internacionalmente em função da rivalidade e estrutura da indústria doméstica (ver modelo cinco forças), que por sua vez, influenciariam a estratégia das empresas.

A presença de indústrias correlatas e de apoio internacionalmente competitivas também ajuda a moldar a vantagem competitiva do país, uma vez que, elas fornecem os insumos e recursos (matéria-prima diferenciada, bens de capital de alta tecnologia, competências etc) necessários para as empresas competirem em mercados estrangeiros.

Tratando-se do setor exportador brasileiro de café T&M, a presença de fabricantes de equipamentos para torrefação internacionalmente competitivos e de produtores de grãos reconhecidos por sua qualidade nos mercados internacionais mais exigentes, poderia trazer vantagens competitivas aos exportadores do grão industrializado.

Uma extensão relevante do modelo “Diamante” diz respeito às etapas ou fases do desenvolvimento competitivo nacional que, embora muito esquemáticas, oferecem meios para compreender como as economias dos países se desenvolvem. Porter (1989) afirma que as etapas referem-se à posição do país nas indústrias sujeitas à competição internacional, bem como o estado de competição em várias indústrias exclusivamente internas. São elas: 1) impulsionada por fatores; 2) impulsionada pelo investimento; 3) impulsionada pela inovação; e 4) impulsionada pela riqueza. As três primeiras etapas envolvem o aprimoramento sucessivo das vantagens competitivas de um país.

**Figura 8. Quatro Etapas do Desenvolvimento Competitivo Nacional**



Fonte: Porter (1989: 614)

**Impulsionada por fatores.** Nesta etapa, as indústrias internacionalmente bem-sucedidas de um país obtêm vantagens competitivas quase que exclusivamente dos fatores de produção básicos, como recursos naturais, mão-de-obra semi-qualificada, abundante e barata. No “diamante”, praticamente só as condições de fatores representam fontes de vantagem competitiva.

**Impulsionada pelo investimento.** Nesta etapa, a vantagem competitiva nacional baseia-se na capacidade do país e de suas empresas de investir agressivamente na construção de instalações modernas, capazes de competir com a melhor tecnologia encontrada nos mercados globais. Nessa fase, as vantagens competitivas são obtidas a partir das melhores condições de fatores, bem como da estratégia das empresas, sua estrutura e rivalidade. Nesta fase, as indústrias correlatas e de apoio estão em grande parte subdesenvolvidas no país.

**Impulsionada pela inovação.** Nesta fase, as interações entre todos os determinantes da vantagem competitiva nacionais são as mais fortes possíveis. A vantagem competitiva, provocada pelos custos de fatores, torna-se cada vez mais rara.

**Impulsionada pela riqueza.** Esta etapa é caracterizada pela perda de vantagens competitivas, uma vez que a força propulsora das demais fases, ou seja, a riqueza, já foi alcançada. Em geral, o subinvestimento crônico na indústria é uma manifestação irônica de uma economia impulsionada pela riqueza.

### 2.3 Consórcios de Exportação e Projetos Setoriais Integrados

A fim de se manterem competitivas, as empresas de pequeno e médio porte têm buscado estabelecer várias formas de colaboração, formando redes de cooperação interorganizacional. Entre elas estão os consórcios de exportação (CE), as cooperativas, as *joint-ventures* e as organizações virtuais (LIMA, 2006).

As pequenas empresas precisam transpor inúmeros obstáculos no momento de buscarem algum tipo de inserção internacional, e acabam quase sempre desmotivadas a seguir em frente, devido à falta de estrutura e apoio. É no sentido de reverter esse quadro que surgem as figuras dos CE (BARBOSA, 2004), e dos Projetos Setoriais Integrados, ambos apoiados pela APEX-Brasil.

Parece existir, entretanto, certa confusão quanto ao emprego dos termos *Consórcios de Exportação* e *Projetos Setoriais Integrados*, decorrente, provavelmente, da inexistência de um nome concreto para os CE, já que a própria APEX os define como sendo “um nome fantasia que descreve o agrupamento de empresas com interesses comuns” (TOMELIN, 2000, p. 50).

A comunhão de interesses, que, segundo o dicionário Michaelis (1998), caracteriza e define os consórcios, é verificada tanto nos CE como nos Projetos Setoriais Integrados: ambos congregam empresas que desejam inserir seus produtos e serviços no mercado internacional. Tem-se, portanto, que os Projetos Setoriais Integrados assumem o mesmo papel dos CE, em que pese a existência de algumas diferenças, nem sempre claras, quanto à sua abrangência territorial.

Para a APEX-Brasil, os Projetos Setoriais Integrados dizem respeito, normalmente, a setores com atividades de abrangência nacional, isto é, as empresas participantes podem estar distribuídas em todo o país, enquanto os CE referem-se a iniciativas que atendem a pequenos grupos de empresas exportadoras de características muito semelhantes, dentro de uma área geográfica limitada (cidade ou microrregião).

O Sebrae (2007) e Cortiñas Lopez e Gama (2007), por sua vez, concebem os CE como sendo um agrupamento de empresas, mesmo de setores diferentes, que se unem em uma entidade

estabelecida juridicamente, com o objetivo de realizar exportações de uma forma mais econômica e eficaz.

Existe, também, falta de consenso sobre a melhor estratégia de agrupamento inicial das empresas, uma vez que a APEX-Brasil apóia tanto programas de formação de CE, como de Projetos Setoriais Integrados, mais amplos que os primeiros. No entanto, há indícios de que a estratégia da agência seja mais voltada aos projetos de alcance nacional.

Uma das principais ações da APEX-Brasil é o apoio a empresas brasileiras dos mais diversos setores e localizações geográficas. Isso é feito, entre outras formas, por meio dos Programas Setoriais Integrados (PSI), de abrangência nacional, desenvolvidos em parceria com 67 entidades do setor produtivo. Os consórcios de empresas regionais passaram a ser gradativamente absorvidos pelos PSI, que cumprem, a um só tempo, dois papéis: abrigar uma quantidade maior de empresas e colocar recursos técnicos e orçamentários da Agência em projetos mais abrangentes, capazes de contemplar toda uma cadeia produtiva (APEX-BRASIL, 2007b).

Os interesses do setor cafeeiro, por exemplo, foram, desde o princípio, reunidos apenas em torno de um Projeto Setorial Integrado. O setor calçadista, por sua vez, formou vários CE de abrangência regional, para atingir os objetivos de um Projeto Setorial Integrado (PUFFAL *et al.*, 2004). O CE de móveis de Ubá-MG também se originou a partir de um projeto setorial (ROSSI, 2003).

Independentemente de serem projetos de abrangência regional ou nacional, percebe-se que essas estratégias colaborativas entre empresas têm recebido especial atenção e apoio do governo, principalmente via APEX-Brasil (LIMA e CARVALHO, 2005). A realidade do país, onde a maioria das empresas é formada por micro, pequenas e médias, cuja participação nas exportações brasileiras foi de apenas 1,4% em 2006 (SEBRAE, 2008), é diferente do que vem ocorrendo em vários outros países, onde os consórcios e cooperativas formados por pequenos negócios constituem o motor de suas economias, a exemplo dos Estados Unidos, em que firmas com menos de 19 empregados contribuem com cerca de 50% das vendas externas (CORTIÑAS LOPES e GAMA, 2007).

Quanto à sua finalidade, os CE podem ser classificados em promocionais ou de vendas. No primeiro caso, a promoção é realizada de maneira conjunta, mas a responsabilidade pela comercialização fica a cargo de cada empresa. Já nos consórcios de vendas, as exportações

são realizadas por meio de uma comercial exportadora (MACIEL E LIMA, 2002 *apud* GARCIA e LIMA, 2005). Portanto, os primeiros seriam mais recomendáveis para empresas que já possuam capacidade autônoma de exportação ou que exportem com certa regularidade, ao passo que os consórcios de venda seriam mais recomendados para empresas iniciantes, com pouca ou nenhuma experiência em exportação (BARBOSA, 2004).

Com relação à forma de organização, os CE podem ser categorizados em monossetoriais (agregam empresas do mesmo setor produtor de mercadorias ou derivados da mesma matéria-prima), multissetoriais (incluem empresas de diferentes segmentos da cadeia produtiva e setores, que podem ser complementares ou heterogêneos, destinados ou não a um mesmo cliente), ou mesmo de área ou país, os quais reúnem empresas que destinam seus produtos a uma única área ou país (BARBOSA, 2004; MACIEL e LIMA, 2002 *apud* GARCIA e LIMA, 2005).

Ao longo dos últimos anos, percebe-se também o crescente interesse da comunidade acadêmica sobre esse tema.

Recentemente, Machado e Branco (2004) realizaram um estudo comparativo entre o modelo de CE brasileiro APEX, criado em 1994, e o modelo italiano Federexport, fundado em 1974. No caso do Federexport, diferentemente da APEX, percebe-se a associação de empresas tradicionais exportadoras em torno dos consórcios. No caso brasileiro, com algumas exceções, os consórcios são constituídos por empresas iniciantes na atividade ou não exportadoras. Outro aspecto divergente entre os dois modelos é que no Federexport é comum a formação de consórcios congregando empresas que fabricam produtos diferentes e sem complementaridade entre si. Esse aspecto, segundo os autores, se aplicado ao modelo brasileiro, poderia contribuir para a longevidade dos consórcios brasileiros.

Lima, Garcia e Carvalho (2006) estudaram o PSI *Wines from Brazil*, que reúne empresas do setor vinícola. A investigação empírica revelou que as principais motivações ou vantagens para as empresas aderirem ao projeto foram: a) inserção da empresa e seus produtos no mercado internacional; b) aquisição de conhecimentos sobre comércio exterior e sobre a concorrência internacional; c) aperfeiçoamento do fluxo de caixa e acesso a linhas de crédito; d) diversificação de risco, entre outros. Concluíram que o aporte financeiro disponibilizado pelo governo brasileiro, por meio da APEX-Brasil, auxilia a internacionalização das empresas

e proporciona o incremento das exportações das empresas participantes, visto que é um projeto setorial voltado para ações promocionais de exportação, de âmbito regional, estadual ou federal.

Pufall *et al.* (2004), por sua vez, analisaram o processo de formação de consórcios e seu impacto sobre o desempenho das empresas associadas à Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos – ASSINTECAL, que são, em sua maioria, pequenas e médias empresas (aproximadamente 62%). Os resultados indicaram que a constituição de consórcios influenciou positivamente no aumento das exportações de micro e pequenas empresas analisadas, mostrando-se uma alternativa viável para o desenvolvimento de empresas desse porte, como forma de ganhar competitividade no mercado internacional.

Já Porto (2005) pesquisou um consórcio de exportação do setor têxtil, denominado Tropical Spice, instalado no bairro do Bom Retiro, SP. Constituído em 1999, foi um dos primeiros consórcios formados com o apoio da APEX, tendo como campo de atuação o ramo de vestuário e acessórios femininos. Por meio de entrevistas conduzidas em 2004, com um executivo da Associação Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT), um representante da APEX e três representantes do Sebrae, evidenciou-se que havia uma inatividade de 38% dos integrantes, embora contribuíssem regularmente com recursos financeiros. Dessa maneira, havia cooperação, mas sem participação, ou seja, envolvimento. Constatou-se que essa inatividade era prejudicial ao programa, uma vez que limitava o pleno uso dos recursos mais importantes, que eram os próprios associados.

Complementando o estudo anterior, Margarido (2004) realizou um estudo de caso múltiplo, contemplando o Tropical Spice e dois outros consórcios, ambos localizados no Estado de São Paulo, o Two Collors e o Vida Brasil, também de produtos têxteis e de confecção. Os resultados apontaram que as empresas associadas atribuíram ao consórcio um significado altamente relevante para seu ingresso no mercado externo, devido à ajuda na superação dos principais entraves à exportação individual, que no caso em tela foram a possibilidade de obtenção de informações sobre a concorrência externa e sua demanda, e a ausência de condições financeiras necessárias ao ingresso nesse mercado.

Garcia e Lima (2005) estudaram o consórcio de exportação Brazilian Health Products (BHP), formado por empresas do setor médico-odontológico de Ribeirão Preto em parceria com a

APEX-Brasil. Por meio de entrevistas em profundidade e análise qualitativa, concluíram que na visão dos entrevistados é necessário existir certo volume de empresas de um mesmo setor interessadas em associar-se. A principal dificuldade enfrentada pelo grupo de empresas dizia respeito aos aspectos comportamentais necessários ao trabalho em conjunto, como: o medo de dividir projetos com a concorrência, a insegurança quanto ao cumprimento dos compromissos assumidos, bem como problemas de vaidade e desconfiança entre os consorciados.

Dado o surgimento de conflitos decorrentes de interesses algumas vezes divergentes entre os participantes dos consórcios, Machado e Sperafico (2007) pesquisaram o papel do gerente de consórcio, como sendo a peça-chave para o êxito e longevidade desse tipo de estratégia de internacionalização. Nessa ocasião foram pesquisados os consórcios Wines from Brazil (de vinhos) e Magic Brasil (de mármore e granitos), ambos localizados no Rio Grande do Sul.

O papel do gerente mostra-se relevante, igualmente, pela constatação de que a grande maioria das empresas não tem visão de longo prazo e não estão dispostas a trabalhar em equipe, porque sempre encaram as demais participantes como concorrentes e não como parceiras (ROSSI, 2003).

A inserção internacional de empresas torrefadoras também foi pesquisada por Freitas (2006). Por meio de entrevistas com dirigentes de cinco empresas do setor, chegou às seguintes conclusões: a) Os executivos entrevistados consideram o mercado internacional um “oásis”, no sentido de ser amplo e repleto de oportunidades; b) Os mercados de ingresso internacional foram selecionados de acordo com as características e hábitos de consumo de café dos consumidores, pela facilidade de acesso, segurança nas negociações e capacidade de aquisição de lotes de café T&M; c) Todas as firmas têm no relacionamento o principal fator de sucesso da ação internacional; d) Para as empresas de grande porte, o PSI não oferece grandes diferenciais, ao passo que para as empresas menores o projeto oferece praticamente todo o suporte, seja na formação de uma cultura exportadora, ou no processo de inserção internacional, financiando parcialmente, inclusive, o marketing das empresas nos seus pontos de venda.

Na tentativa de consolidar as opiniões de diversos autores e da própria APEX-Brasil sobre as vantagens e desvantagens dos CE, descrevemos a seguir as suas vantagens e desvantagens.

**Tabela 3. Vantagens e desvantagens dos Consórcios de Exportação**

Vantagens	Desvantagens / Limitações
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduzir custos gerais de exportação (estes serão divididos entre as empresas consorciadas);</li> <li>• Minimizar o risco de exportar individualmente;</li> <li>• Criar e reconhecer a importância de uma consciência exportadora;</li> <li>• Aumentar a competitividade de pequenas e médias empresas no seu mercado interno - produto tipo exportação;</li> <li>• Adequação de processos e produtos ao mercado externo;</li> <li>• Maior poder de barganha para com clientes, fornecedores, bancos;</li> <li>• Possibilitar a concorrência com grandes fornecedores;</li> <li>• Despertar maior interesse em importadores;</li> <li>• Maior eficiência operacional (otimização de recursos);</li> <li>• Favorecer o atendimento de demandas de grande porte, o que não seria possível para uma única empresa;</li> <li>• Possibilitar a inovação de rótulo e embalagem;</li> <li>• Proporcionar maior especialização das empresas consorciadas;</li> <li>• Acumular conhecimentos nas áreas de Comércio Exterior e Marketing;</li> <li>• Possibilitar, futuramente, aos membros do consórcio, já experientes e estruturados, se lançarem individualmente no mercado internacional;</li> <li>• Efeito "motivador" sobre os participantes;</li> <li>• Facilitar a aquisição de equipamentos modernos e nova tecnologia;</li> <li>• Maior segurança na penetração e diversificação de mercados;</li> <li>• Alavancar as vendas externas;</li> <li>• Possibilitar exportar com marca própria do consórcio.</li> <li>• Participar em feiras e missões internacionais de forma conjunta;</li> <li>• O aumento das receitas em divisas;</li> <li>• Como aproveitar ao máximo os conhecimentos técnicos;</li> <li>• Elevação do nível dos conhecimentos técnicos locais;</li> <li>• Ajuda aos programas governamentais de desenvolvimento;</li> <li>• Redução do custo da "inexperiência";</li> <li>• Redução nas flutuações das vendas;</li> <li>• Planejamento a longo prazo;</li> <li>• Redução dos custos unitários dos produtos;</li> <li>• Aumento das margens de lucro;</li> <li>• Criação e realização de um plano de comunicação oportuno e eficaz com custos reduzidos;</li> <li>• Possibilidade de obter licenças de fabricação;</li> <li>• Aperfeiçoamento da fabricação das mercadorias exportadas;</li> <li>• Vantagens de escala;</li> <li>• Contribuição para a solução dos problemas de emprego.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individualismo e a preocupação de que outro consorciado obtenha mais vantagens durante as atividades;</li> <li>• Problemas de vaidade e desconfiança entre as consorciadas;</li> <li>• Os integrantes de um consórcio devem estar cientes de que a não existência de segredos industriais entre os mesmos é favorável ao bom desempenho de um consórcio e à preservação das parcerias estabelecidas;</li> <li>• Insegurança em relação ao cumprimento dos compromissos assumidos (aumento do volume de trabalho; compromissos de grande responsabilidade);</li> <li>• Falta de profissionalismo do gerente do consórcio;</li> <li>• A maioria dos gerentes contratados não entende do produto que estão comercializando, não sendo capazes de negociar com o comprador internacional;</li> <li>• Inexistência de preços competitivos (mau planejamento das exportações);</li> <li>• Investimentos realizados sem planejamento prévio;</li> <li>• Visualizar a exportação como estratégia de curto prazo (resultados imediatos);</li> <li>• Considerar o consórcio como uma válvula de escape de crises;</li> <li>• Discrepância em demasia no avanço tecnológico das empresas integrantes;</li> <li>• Inexistir confiabilidade e trabalho em conjunto;</li> <li>• Selecionar erroneamente os mercados e parceiros no exterior;</li> <li>• Número ideal de empresas integrantes deve ser de 10 a 15;</li> <li>• Prevalecer a democracia, e não a vontade de uma ou poucas empresas;</li> <li>• A rivalidade e a concorrência devem ficar restrita ao mercado interno.</li> </ul>

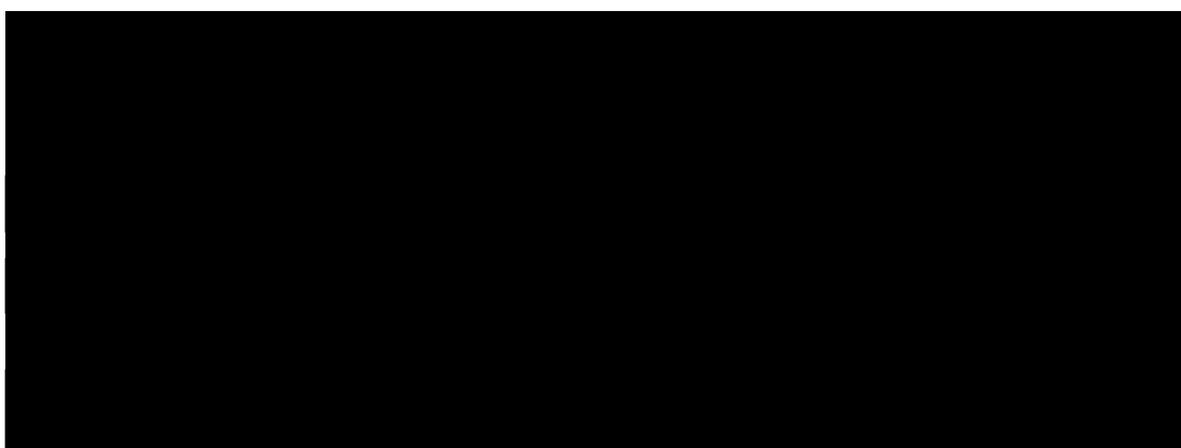
Fonte: Lima e Carvalho (2005: 10); Cortiñas Lopes e Gama (2007); Garcia e Lima (2005)

Vários são os intervenientes num CE, podendo-se verificar a presença de empresas consorciadas de um mesmo segmento ou complementares, de entidades de classe que

geralmente atuam ou auxiliam em sua organização (por exemplo: associações, federações, confederações de indústrias, entre outras), da APEX-Brasil responsável pelo financiamento dos projetos submetidos pelas entidades e, finalmente, os clientes internacionais, sejam eles importadores, atacadistas, varejistas ou distribuidores (LIMA e CARVALHO, 2005).

O modelo abaixo prevê os possíveis organismos presentes nesse ambiente:

**Figura 9. Modelo Esquemático de um Consórcio de Exportação e Possíveis Organismos Intervenientes**



Fonte: Adaptado de Lima e Carvalho (2005: 6)

Numa perspectiva ampliada, os CE, seguindo a lógica do modelo “Diamante de Vantagem Competitiva Nacional”, poderiam reunir empresas de indústrias correlatas e de apoio para aumentar sua competitividade internacional, particularmente aquelas de menor porte, por meio da união de forças, estimulando, assim, as exportações, e constituindo-se num tipo específico de estratégia de internacionalização.

O PSI, objeto de estudo desta dissertação, é um exemplo de união de forças no setor brasileiro de café, cujos impactos no processo de internacionalização e na competitividade de seus participantes foram avaliados por meio de entrevistas com os gestores do projeto e empresas exportadoras.

### **3. CAPÍTULO TRÊS – O SETOR CAFEIEIRO NO MUNDO, NO BRASIL E O PROJETO SETORIAL INTEGRADO DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES DE CAFÉ (PSI)**

Este capítulo apresenta um breve histórico do café no Brasil e no mundo, as principais características dos segmentos de café T&M e solúvel, além de introduzir o Consórcio de Exportação Projeto Setorial Integrado de Promoção de Exportações de Café (PSI).

#### **3.1 O Contexto Histórico do Café no Brasil e no Mundo**

O estudo da história do café permite-nos dividi-la em quatro grandes momentos. Num primeiro momento, até o final do século XIX, o mundo presenciou uma situação em que a demanda era maior que a oferta, com uma rápida disseminação do consumo do produto, notadamente naquele século. O segundo momento foi marcado pela intervenção unilateral do produtor líder, no caso o Brasil, com políticas de valorização do produto, devido ao descompasso entre a oferta e a demanda da *commodity* ocorrida a partir da última década do século XIX. O terceiro momento foi caracterizado pela regulamentação em nível mundial do mercado do produto com a assinatura do primeiro Acordo Internacional do Café em 1962, até o seu rompimento em 1989 (SAES, 1995). O quarto e último momento, a partir do fim dos AICs (Acordos Internacionais do Café), marca o período mais significativo do ponto de vista da competitividade e o marco da internacionalização das empresas brasileiras de café T&M (FINEP, 2003).

##### **3.1.1 A Introdução do Café no Brasil e o Aumento da Oferta Mundial**

O café foi introduzido no Brasil no início do século XVIII, e devido a condições favoráveis como clima e terras férteis, disseminou-se rapidamente, suprindo em grande parte o mercado interno. Na segunda metade daquele século, a participação do produto na pauta exportadora brasileira ainda era modesta, porém, com o passar dos anos passou a ocupar um papel cada vez mais importante na economia brasileira, evoluindo de uma posição relativamente secundária para produto-base da economia brasileira.

As primeiras exportações brasileiras de café ocorreram em 1779, com a insignificante quantia de 79 arrobas, atingindo um volume mais significativo de 80 mil arrobas em 1806 (ABIC, 2007). A partir de 1830, o café passava a ocupar o primeiro lugar na pauta exportadora, e no fim do mesmo século, respondia por aproximadamente 60% das exportações mundiais, chegando a quase 80% no início do século XX (SAES, 1995).

O rápido crescimento da produção mundial, liderado pelo Brasil, não se fez acompanhar no mesmo ritmo pelo lado da demanda, acarretando grandes quedas de preços. Em 1891, a produção mundial já era maior que o consumo, e entre os anos de 1896 e 1897, quando a grande safra brasileira era colhida, os preços caíam pela metade (SAES, 1995). Duas outras grandes safras, as de 1901/02 e 1906/07, vieram a agravar ainda mais a situação (GORDON, 1988). Em decorrência disso, uma intervenção no sentido de restringir a queda dos preços foi inevitável.

Durante quase toda a primeira metade século XX, o produtor líder, no caso o Brasil, adotou políticas unilaterais de manutenção dos preços internacionais do café. Em 1962, firmou-se o primeiro Acordo Internacional do Café (AIC), com a adesão de diversos países produtores, com o propósito de limitar a oferta do produto. Entretanto, a responsabilidade de sustentar os preços sempre ficou a cargo do Brasil, com a contínua redução de sua cota ao longo de mais de três décadas (SAES, 1995).

O mecanismo de sustentação dos AICs se baseava no compromisso de produtores controlarem a expansão do plantio de novos cafezais, com o objetivo de estabilizar a oferta e dar funcionalidade ao sistema de cotas. Contudo, na prática, tais compromissos eram sistematicamente desrespeitados, levando o Brasil a romper o acordo em 1989. A partir de então, com a desregulamentação do mercado, ocorreram mudanças profundas do ponto de vista da competitividade e os países passaram a adotar diferentes estratégias visando a retirar o máximo proveito da situação (COUTINHO e FERRAZ, 1993).

Pode-se concluir que a essência da política cafeeira dos AICs era a cartelização do mercado, que através da coordenação dos países produtores objetivava eliminar a concorrência de preços com vistas a impedir a entrada de novos rivais no mercado (SAES, 1995).

### 3.1.2 A Indústria Brasileira de Torrefação e Moagem

O segmento de torrefação e moagem sempre esteve voltado para o mercado interno, visto que sempre houve uma clara priorização do setor exportador de café verde. Este fato pode ser constatado, sobretudo, a partir de 1961, com a implementação da “campanha para aumento do consumo interno de café”, que visava a estimular o consumo nacional para diminuir a pressão do excesso de oferta no mercado externo. Essa campanha foi operacionalizada pelo Instituto Brasileiro do Café (IBC), na época responsável pela coordenação de todo o sistema cafeeiro. Nesse contexto, as torrefadoras recebiam do IBC café verde (homogêneo) a preço subsidiado, e o repasse dos subsídios aos consumidores era controlado por meio do tabelamento de preços do café T&M. Durante a década de 1960 houve declínio dos preços do café T&M, tendo como consequência o aumento do consumo interno, que de 1960 a 1969 aumentou 153,14% elevando o Brasil ao posto de segundo maior consumidor mundial de café. A indústria, por sua vez, apresentou um grande aumento da capacidade produtiva, passando de 1.358 empresas em 1959, para 2.860 em 1966, uma vez que a cota de café que o IBC destinava a cada empresa era limitada a sua capacidade de processamento (SAES, 1995).

Devido à redução nas safras brasileiras, encerra-se em 1971 a campanha para o aumento do consumo interno, mas a política de tabelamento de preços do IBC acabou por estabelecer e sedimentar a idéia, para os consumidores, varejistas e autoridades governamentais, de que “café é tudo igual e, portanto, tem que ter um preço único”, visto que o tabelamento de preços não distinguia qualidades de cafés, fixando um preço único que os varejistas deveriam obedecer. Além disso, até o final da década de 1970, o IBC proibia a entrada de empresas estrangeiras no mercado nacional, alegando ser exagerado o aumento da capacidade ociosa da indústria, estimada em 67% em 1970 (SAES, 1995).

Percebe-se, portanto, que a única estratégia viável na época era a liderança em custos, uma vez que não havia incentivos para a criação de produtos diferenciados devido à imposição da política de preço único via tabelamento de preços. Do ponto de vista competitivo, verifica-se que a única força competitiva era o poder de barganha do comprador, no caso o IBC, ou o próprio governo brasileiro.

A produção voltada exclusivamente para o mercado interno e a restrição à entrada de competidores internacionais, aliadas à falta de qualidade (competitividade) do produto brasileiro decorrente da própria política nacional, bem como a contínua priorização das exportações de café verde, parecem ser alguns dos principais fatores que levaram o Brasil a entrar tardiamente no mercado internacional de café T&M. Além disso, segundo Saes (2005), a proteção do mercado de café T&M resultou no acúmulo de ineficiência e despreparo tecnológico e gerencial do setor. Diferentemente de uma política industrial voltada a promover o setor, ela estava mais orientada para o desempenho da balança comercial brasileira.

Vegro *et al.* (2005b) comentam que, entre os anos de 1990 e 2001, houve um crescimento exponencial do mercado interno de 3,4%, ao passo que mercados como Estados Unidos e União Européia atingiram taxas de -0,4 e -0,9%, respectivamente. Esse fato trouxe um complicador para decisão de exportar; pois, o mercado doméstico se mostrava mais atraente. Por outro lado, com o fim da regulamentação que proibia o ingresso de firmas estrangeiras no setor, o mercado passou a conviver com uma forte competição via preços (SEBRAE-SP/FIPE, 2001).

O acirramento da competição no mercado brasileiro tem resultado, ao mesmo tempo, no aumento da demanda por cafés de melhor qualidade, fortalecendo o segmento brasileiro de cafés especiais (MONTEIRO, 2007). A produção mundial desse produto é de aproximadamente 10 milhões de sacas anuais, e o Brasil possui um *market share* ao redor de 10% desse volume (MONTEIRO, 2007; PRODUÇÃO..., 2007, p. B10). Essa tendência de crescimento parece ter pelo menos duas implicações importantes: a) cada vez mais empresas estão adotando estratégias de diferenciação com vistas a auferir maiores lucros; b) o crescimento promissor desse setor no Brasil pode tanto preparar as empresas para competir no exterior com produtos diferenciados, como também ser um motivo para focarem suas atividades no mercado interno, principalmente, devido à tendência de valorização do real em relação à moeda norte-americana.

Em relação às atuais barreiras de entrada ao café T&M brasileiro no mercado internacional, pode-se apontar: (1) a alta concentração da indústria de café e do varejo nos países desenvolvidos, cujo processo tem se acelerado nos últimos anos; (2) a incidência de tarifas de

importação, que na União Européia eram de 7% e no Japão de 20%; e (3) a falta de conhecimento das regras do mercado internacional (SAES e NAKAZONE, 2004).

O impacto das barreiras acima se faz sentir intensamente, uma vez que a atual estrutura produtiva é demasiadamente pulverizada, composta por firmas tradicionais, geralmente familiares, de pequeno porte (VEGRO *et al.* 2005a).

### **3.1.2.1 Vantagens e Dificuldades de se Exportar Café T&M**

Vegro *et al.* (2005a; 2005b) apontam as seguintes vantagens de se exportar café T&M:

- a) Aumento da economia de escala, devido ao aumento da produção;
- b) Aumento da capacitação tecnológica em processos e produtos devido aos altos padrões de exigência do consumidor estrangeiro;
- c) Melhoria da gestão da empresa e profissionalização do quadro de colaboradores, uma vez que o mercado internacional parece demandar recursos humanos e organizacionais mais eficientes;
- d) Programação da produção com base na formalização de contratos de exportação;
- e) Diversificação de riscos;
- f) Melhoria da imagem da empresa resultante da associação que se faz entre os aspectos de competitividade e exportação;
- g) Crédito facilitado, devido ao recebimento em moeda forte;
- h) Fortalecimento da empresa diante de competidores nacionais, decorrente da melhoria da qualidade dos produtos, ganho de escala de produção etc;
- i) Redução de capacidade produtiva ociosa.

Esses autores ressaltam que, em geral, as empresas que exportam se mostram mais competitivas do que aquelas que não o fazem, por se exporem à maior concorrência. Entretanto, mesmo as torrefadoras brasileiras de maior porte que exportam, ou que estão em vias de exportar, não alcançam sequer o porte das micro-torrefadoras internacionais. Isto

resulta num limitado poder de barganha ante os importadores, sejam eles distribuidores ou varejistas, e constitui um dos obstáculos relevantes a serem enfrentados na estratégia de incrementar as exportações de café T&M, além das barreiras tarifárias<sup>5</sup> mencionadas anteriormente (VEGRO *et al.* 2005a).

Outra vantagem de se exportar café industrializado é a maior estabilidade nos termos de troca em relação ao café verde (BARBOSA, 2005). Porém, dado o fato de que a maioria das torrefadoras é de pequeno porte, verificam-se os seguintes obstáculos (VEGRO *et al.*, 2005b):

- a) O ingresso na atividade exportadora pode demandar novas rotinas administrativas e competências técnicas;
- b) Os gastos com a estratégia de internacionalização são, efetivamente, bastante significativos em relação às possibilidades de faturamentos nas transações com o exterior, mesmo porque as margens líquidas apropriadas pelos torrefadores são pequenas;
- c) A efetiva internacionalização da firma depende da realização de investimentos diretos no exterior, o que demanda maiores investimentos que as exportações;
- d) A torrefadora interessada em transacionar com o exterior deve, ao menos, dispor de tecnologias de empacotamento sofisticadas, que por sua vez, demandam altos investimentos;
- e) Especificidades de cada mercado em relação ao tipo de embalagem, idiomas, regulamentação etc. podem eliminar as economias de escala;
- f) Necessidade de aquisição de equipamentos mais sofisticados;
- g) Desinteresse por parte das filiais de torrefadoras multinacionais no Brasil, de exportar. Caso exportassem, a penetração de torrefadoras nacionais poderia ser facilitada, porque elas poderiam contribuir para uma imagem favorável do produto brasileiro;
- h) Os custos logísticos do Brasil são caros quando comparados aos de outros países.

Além das dificuldades acima, a recente valorização do real diante do dólar parece ser mais um obstáculo à decisão de exportar.

---

<sup>5</sup> Também chamadas de barreiras aduaneiras, são restrições alfandegárias estabelecidas por um país, principalmente, por imposições tributárias discriminatórias, tarifas ou direitos aduaneiros ampliados sobre os produtos do outro país, visando impedir ou conter a sua entrada no mercado do importador (FIESP, 2007).

### 3.1.3 A Indústria Brasileira de Café Solúvel

O mercado de café solúvel seguiu uma trajetória distinta do café T&M, voltando-se mais para o mercado externo. A inserção internacional se fez via indústrias já estabelecidas, pertencentes a grandes grupos multinacionais de produtos alimentícios, como Nestlé, General Foods e Folgers (SEBRAE-SP/FIPE, 2001).

Os problemas de excesso de oferta no mercado internacional e o contínuo aumento dos estoques do produto no Brasil fizeram com que a indústria de café solúvel se instalasse no país no início da década de 1960. Essa era uma forma de reduzir os estoques, principalmente, de cafés de escolha ou *grinders* (restos de grãos quebrados e pequenos não comercializáveis mesmo no mercado interno) (SAES, 1995), visto que a utilização de café de baixa qualidade não é tão perceptível no café solúvel, quando comparado ao seu uso no café T&M.

Dado que a produção de solúvel exige tecnologias mais caras e sofisticadas<sup>6</sup> que a de café T&M, esse mercado sempre foi dominado por empresas estrangeiras com mais recursos para tal investimento. Além disso, o fato de o brasileiro não ter o hábito de tomar café solúvel fez com que esse mercado se voltasse para o exterior, ao contrário do que aconteceu com o café T&M.

Da mesma forma que o café T&M, o café solúvel sofre com a incidência de tarifas. Em 2001, após ter recorrido à Organização Mundial do Comércio (OMC), o Brasil conseguiu obter da União Européia cotas livres de taxas, isto é, até uma certa tonelagem de café não sofreria tarifação. Em 2004, a cota era de 14.000 toneladas. Acima disso, o produto brasileiro seria tarifado em 9% (SAES e NAKAZONE, 2004).

Em junho de 2005, entrou em vigor uma nova regulamentação da União Européia, e mais uma vez, o café brasileiro foi discriminado (BARBOSA, 2005).

---

<sup>6</sup> Segundo estudos do Sebrae-Fipe (2001) baseados em Zylberstajn (1993), uma pequena torrefadora de café T&M poderia ser instalada com cerca de US\$ 35 mil, ao passo que uma empresa de solúvel exigiria um investimento de cerca de US\$ 20 milhões.

### 3.2 O Projeto Setorial Integrado de Promoção de Exportações de Café (PSI)

Nesta seção, apresentamos o Projeto Setorial Integrado de Promoção de Exportações de Café (PSI), seus componentes e as participantes.

O PSI nasceu em dezembro de 2002, a partir de um movimento de valorização das exportações de café, principalmente do café T&M, liderado pelo Sindicato da Indústria de Café de São Paulo (Sindicafé-SP) em convênio com a Agência de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX) (ABIC, 2007).

Para o alcance dos objetivos do projeto, estimou-se um investimento global de R\$ 11,5 milhões, sendo 50% originários da APEX-Brasil e o restante das empresas integradas ao projeto. A união de forças visa a resgatar o conceito de qualidade do café brasileiro e, conseqüentemente, atingir o mercado mundial, elevando o faturamento das empresas exportadoras por meio da implementação de estratégias e ações comentadas mais adiante (ABIC, 2007; SINDICAFÉ-SP, 2007).

Formalmente, o objetivo principal do PSI é ampliar o perfil exportador brasileiro de café T&M, agregando valor ao produto e alavancando as vendas para o mercado externo. Como objetivo secundário, o programa busca beneficiar toda a cadeia produtiva do café. O produtor, que planta e colhe grãos de qualidade e cafés especiais, ganha com o aumento da procura por esta matéria-prima pelos torrefadores para atender ao mercado externo. Ganha também o comércio; pois, com a maior produção dos cafés Superiores e Gourmet ofertados no Brasil, o consumo interno tende a crescer e novas cafeterias surgem, gerando mais renda e mais empregos (ABIC, 2007).

O modelo “Projeto Setorial Integrado” foi idealizado pela APEX-Brasil. Contudo, o interesse em sua implementação deve partir dos setores interessados. Assim, em 2002, o interesse foi manifestado pelo Sindicafé-SP, cuja proposta inicial era de dois anos (2002-2004), sendo prorrogada até 2006. A partir daquele ano, a fim de dar continuidade às ações do projeto, bem como proporcionar alcance e visibilidade em âmbito nacional, solicitou-se à APEX-Brasil uma nova prorrogação<sup>7</sup> de mais dois anos (período 2006-2008), a partir do qual o projeto

---

<sup>7</sup> Segundo a APEX-Brasil, os projetos são realizados normalmente em dois anos, podendo ser renovados, desde que atendam aos resultados previstos pela Agência, mediante aprovação da prestação de contas final apresentada pela entidade executora. A diferença básica entre o primeiro projeto 2002-2006 e o atual é que, no segundo caso,

passou a ser conduzido pela entidade nacional ABIC, em parceria com a Associação Brasileira de Cafés Especiais (BSCA).

O PSI congrega empresas do setor cafeeiro, visando a ações conjuntas de promoção do café brasileiro sob a bandeira “Cafés do Brasil”. O projeto prevê auditorias nas empresas e testes laboratoriais de qualidade do produto, para somente depois receberem essa marca de origem (ABIC, 2007)

O PSI não impõe restrições à entrada de empresas de grande porte, mas seu foco concentra-se, prioritariamente, nas empresas exportadoras (ou potenciais exportadoras) de pequeno porte. Embora não seja uma estratégia deliberada da APEX-Brasil, o ingresso de grandes empresas ocorre em quase todos os setores; pois, acredita-se que nem sempre a capacidade financeira está vinculada à existência de uma cultura exportadora.

Em particular, o êxito no processo de internacionalização das empresas exportadoras de café T&M depende essencialmente da formação do desenvolvimento de uma rede de negócios eficiente.

### **3.2.1 Estratégias e Ações do PSI**

O PSI possui os seguintes objetivos estratégicos (APEX, 2004):

- Evoluir o perfil exportador;
- Agregar valor ao café;
- Reposicionar a imagem de qualidade;
- Ampliar as oportunidades no agronegócio.

Para atingir esses objetivos, foi desenhada uma série de ações (CAFÉS DO BRASIL, 2007; RELATÓRIO GERAL DA ABIC, 2007), a saber:

---

os segmentos de cafés especiais e de cafés industrializados são apoiados em um mesmo projeto, coordenado pela ABIC. Anteriormente, cada segmento tinha um projeto específico apoiado pela Agência.

- Sensibilização das empresas quanto à importância da exportação do café brasileiro para ampliação do *mix* de negócios e redução de riscos.
- Divulgação de informações comerciais sobre as condições de compra do mercado externo, bem como características específicas de determinados mercados, seja em grandes e pequenas redes de varejo, como também para os mercados de nicho.
- Implantação de uma metodologia de qualidade para os participantes do projeto, com o objetivo de garantir o nível de produtos a serem exportados com apoio do projeto, bem como proporcionar às indústrias de café condições de oferecer ao mercado um produto com garantia de qualidade.
- Iniciação de um trabalho de conscientização do público consumidor da qualidade do verdadeiro sabor do café brasileiro, com "*Blend* 100% brasileiro", através de degustações em locais de grande concentração de consumidores.
- Desenvolvimento de um trabalho de divulgação e conscientização de formadores de opinião em determinados mercados externos.
- Divulgação das realizações do projeto no mercado interno, esclarecendo o público quanto às ações do projeto, e proporcionar condições para que os atuais e novos participantes tenham acesso às realizações do projeto.
- Ações de mercado, elaboradas de acordo com o estágio evolutivo de cada empresa participante do projeto, proporcionando a participação conjunta em: feiras internacionais, programas de degustação e divulgação de imagem no mercado externo. Até o momento, houve a participação nas seguintes feiras: Projeto Comprador 2002 – (Abras/RJ); Hostelco 2002 (Espanha); VI Feira de Alimentos e Bebidas 2003 (Miami/EUA); Biofach Brasil 2003 (RJ); Brazilian Trade Week 2003 (Dubai/Emirados Árabes); ANUGA 2003/2005/2007 (Alemanha); Bio-Fach 2003/2004/2005 (Alemanha); Foodex 2005/2006 (Japão); Ano do Brasil na França 22/03/2005 (França); Fancy Food Summer 2003/2004/2005/2006/2007 (EUA); Fancy Food Winter 2005/2006 (EUA); Polagra Food 2004/2005/2006 (Polônia); SIAL 2002/2004/2006 (França);
- Disponibilização de um banco de profissionais em comércio exterior (consultoria comercial) aos integrantes do grupo, com o objetivo de proporcionar às pequenas

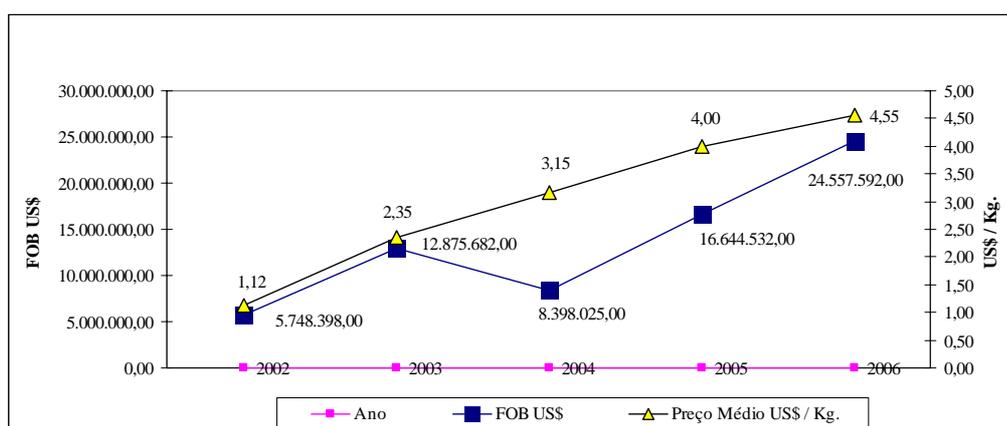
empresas condições de iniciar suas negociações internacionais, mesmo sem ter uma estrutura de comércio exterior em sua empresa.

- Desenvolvimento de materiais promocionais do projeto.

### 3.2.2 Desempenho das Exportações de Café T&M

O gráfico abaixo mostra que desde a implementação do PSI, em 2002, houve um significativo aumento, tanto do valor exportado como também do preço médio por quilo (índice de agregação de valor).

**Gráfico 1. Evolução das Exportações de Café T&M**



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da ABIC (2007) e AliceWeb<sup>8</sup>.

Tomando-se o ano de 2002 como base (100%), verificamos que em 2006 o valor total exportado FOB<sup>9</sup> foi 327% superior, ao passo que os preços médios por quilo aumentaram 306%.

<sup>8</sup> Os valores totais exportados foram calculados através de pesquisa da Balança Comercial no Sistema AliceWeb do Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior, considerando-se o somatório dos códigos NCM 0901.21.00 (CAFÉ TORRADO, NAO-DESCAFEINADO) e NCM 0901.22.00 (CAFÉ TORRADO, DESCAFEINADO). Os preços médios por quilo foram extraídos do site da ABIC.

**Tabela 4. Evolução das Exportações de Café T&M**

<b>Ano</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>FOB US\$</b>	100%	124%	46%	190%	327%
<b>US\$ / Kg.</b>	100%	110%	181%	257%	306%

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da ABIC (2007) e AliceWeb.

A meta do projeto era elevar até 2006 as exportações de café T&M para US\$ 100 milhões (APEX, 2004). Apesar do aumento significativo das exportações, não se pode negar que a meta foi superestimada.

A tabela a seguir descreve a participação percentual dos valores exportados de café T&M em relação aos valores das exportações de café verde.

**Tabela 5. Participação % das Exportações de Café T&M em Relação aos Valores Exportados de Café Verde.**

<b>Ano</b>	<b>Participação</b>
1996	0,21%
1997	0,10%
1998	0,11%
1999	0,09%
2000	0,20%
2001	0,40%
2002	0,48%
2003	0,99%
2004	0,48%
2005	0,66%
2006	0,84%

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados divulgados no sistema AliceWeb.

Percebe-se que apesar do alto valor agregado do café T&M, a participação desse produto continua sendo desprezível em relação às exportações do grão verde. Até o momento, o produto industrializado não atingiu 1%.

<sup>9</sup> FOB quer dizer Free On Board. Significa que o exportador entrega a mercadoria livre a bordo no porto acordado, ficando o importador responsável pela contratação e pagamento de frete marítimo e seguro internacional.

### 3.2.3 Os Agentes envolvidos no PSI

Apresentamos a seguir os agentes envolvidos no PSI.

#### 3.2.3.1 O Sindicafé-SP

O Sindicato da Indústria de Café do Estado de São Paulo (Sindicafé-SP) foi fundado em 1935. Atualmente, representa as empresas paulistas, responsáveis por aproximadamente 43% da produção nacional de café T&M, que processam em média 4,5 milhões de sacas de café por ano e faturam US\$ 500 milhões. Com 175 indústrias associadas, o Sindicafé-SP tem promovido ações contínuas para promover o café paulista de qualidade, como a criação do "Selo São Paulo de Qualidade para o Café T&M", por ele proposto e mantido pela Secretaria da Agricultura e Abastecimento do Estado (CAFÉS DO BRASIL, 2007; SINDICAFÉ-SP, 2007).

Dentre as realizações mais recentes do Sindicafé-SP, podemos citar:

- A criação e manutenção do Índice de Oferta de Café para a Indústria (IOCI). Informativo semanal sobre abastecimento de matéria-prima nas torrefações. Serve de parâmetro para análise pelos demais setores e imprensa, divulgando, por exemplo, a regularidade no fornecimento e preços do café;
- O Programa de Monitoramento da Qualidade do Café. Desenvolvido pelo Sindicafé-SP em parceria com o ITAL (Instituto de Tecnologia de Alimentos de Campinas). Tem por objetivo permitir que todos os torrefadores possam melhorar seus produtos e processos, a partir da avaliação de seu café T&M em termos de características sensoriais (aroma, corpo, acidez, doçura), determinação do ponto de torra, a partir da medição da cor, e umidade final;
- O Centro de Preparação de Café - CPC. Criado em 1996, possibilita o treinamento de capacitação de profissionais que preparam cafés em restaurantes, hotéis, cafeterias, bares, panificadoras e indústrias, além de difundir os conceitos básicos sobre a qualidade do café não somente para os torrefadores, mas também para o público em

geral. O CPC tem como principal objetivo formar especialistas na arte do preparo do café.

- O Programa Clube do Bom Café. Através da parceria entre os estabelecimentos de gastronomia, hotelaria, turismo, panificação e *foodservice* de maneira geral, com indústrias de café, o Centro de Preparação de Café, o Sindicafé-SP e entidades de classe representativas do setor cafeeiro, este programa tem como objetivos: 1) A promoção do consumo do café e valorização dos produtos de qualidade; 2) O contínuo aperfeiçoamento da qualidade do café; 3) O treinamento e a capacitação de toda mão-de-obra que prepara e serve o café em estabelecimentos comerciais e na indústria; 4) O pleno atendimento das exigências do consumidor, satisfazendo e educando-o permanentemente para o consumo crescente do café em todas as formas possíveis.

Percebe-se que o Sindicafé-SP vem desempenhando um papel relevante na melhoria da qualidade do café no Estado de São Paulo. Por outro lado, o PSI, objeto de estudo dessa dissertação, possui uma amplitude maior, incluindo a indústria do café em nível nacional.

### **3.2.3.2 A APEX-BRASIL**

A Agência de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX) foi criada pelo Decreto nº 2398, de 21/11/1997 e entrou em operação em abril de 1998. Nasceu da necessidade de promover os produtos brasileiros no mercado externo, valorizando a imagem do Brasil, em parceria com empresas privadas e públicas (CAFÉS DO BRASIL, 2007).

Desde a sua criação até 5 de fevereiro de 2003, funcionou como uma Gerência Especial do Sebrae Nacional. A partir desta data, passou a ser denominada APEX-Brasil (Decreto no. 4.584 de 05/02/2003 – Lei 10.668 de 14/05/2003), constituindo-se em um Serviço Social Autônomo ligado ao Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior. Dessa maneira, a Agência ganhou autonomia, passando a desempenhar, no Governo Federal, a função de coordenar e executar a política de promoção do Brasil (APEX-BRASIL, 2007a).

A APEX-Brasil está voltada às indústrias de pequeno e médio porte. Elabora e executa projetos com custos compartilhados, que contenham metas claras e predeterminadas e com

duração de até quatro anos. Entre os apoios que presta às empresas, estão o treinamento e capacitação em gestão e comércio exterior, a adequação e certificação de produtos, a identificação de produtos potencialmente exportáveis e mobilização e sensibilização de empresas (CAFÉS DO BRASIL, 2007).

Os projetos apoiados pela APEX-Brasil visam a fomentar as exportações brasileiras, diversificar a pauta de exportações, ampliar a base exportadora e promover a maior inserção do setor empresarial no processo exportador (APEX-BRASIL, 2007a).

A APEX-Brasil realiza pesquisas de mercado que servem de base para a definição de estratégias de projetos setoriais. Atualmente, apóia projetos setoriais nas áreas de agronegócios, casa e construção civil, entretenimentos e serviços, máquinas e equipamentos, moda, tecnologia e saúde (APEX-BRASIL, 2007a).

Com o objetivo de dotar a Agência e seus parceiros de informações estratégicas para realização de missões comerciais, feiras, projetos e eventos promocionais, a APEX-Brasil conta com uma unidade de inteligência comercial, cujo trabalho vai além da análise de dados estatísticos, abrangendo igualmente, o estudo de aspectos culturais, geográficos, sociais, políticos e demográficos (APEX-BRASIL, 2007a).

### **3.2.3.3 A ABIC**

A Associação Brasileira da Indústria de Café (ABIC) é uma sociedade civil sem fins lucrativos, com sede no Rio de Janeiro. Foi fundada em 12 de março de 1973 e representa as indústrias de torrefação e moagem de café de todo o Brasil.

Sua fundação se deu a partir de interesses comuns de representantes de diversos Sindicatos das Indústrias de Café, que viram na criação de uma entidade nacional a melhor forma de negociar com o governo o estabelecimento de políticas de real interesse do setor, tendo como incumbência principal iniciar um trabalho que interrompesse a queda vertiginosa do consumo de café ocorrida entre as décadas de 70 e 80.

Em 1989, lançou o Programa de Auto-fiscalização da Indústria de Café, mais conhecido como Selo de Pureza ABIC, com o propósito de elevar a qualidade do café consumido pelo povo brasileiro, assim como aumentar o consumo do produto. Como resultado dessa atitude pioneira, atualmente, o Brasil consome mais que o dobro do que consumia no ano da criação do selo.

Em 2003, em comemoração ao seu 30º aniversário, a ABIC lançou mais um programa de qualidade, o PQC, que veio a complementar o Selo de Pureza. Esse novo projeto permite ao consumidor identificar o tipo de grão utilizado por cada marca, além de criar um padrão mínimo para aquisição de grãos.

Com relação aos objetivos da ABIC (2007), podemos citar:

- a) Fomentar o desenvolvimento e o aprimoramento da indústria brasileira de café;
- b) Promover, permanentemente, iniciativas visando ao aumento do consumo de café, o aprimoramento da qualidade e a preservação dos níveis de pureza do produto, através de programas de auto-regulamentação e da gerência institucional do setor;
- c) Defender os legítimos interesses do setor que representa;
- d) Incentivar o intercâmbio e solidariedade entre as classes produtoras do país, exercendo ainda a prerrogativa de órgão técnico-consultivo no estudo e solução de problemas da indústria e comércio de café;
- e) Promover congressos, convenções, exposições e conferências que aglutinem o setor industrial de café e/ou indústrias correlatas, cuja realização contribua para o aperfeiçoamento do Setor;
- f) Divulgar matérias de interesse da categoria e da Entidade, devendo publicar mensalmente periódicos que permitam levar ao conhecimento dos associados, autoridades e demais interessados na produção, industrialização e comercialização do café, as informações pertinentes ao desenvolvimento da indústria;
- g) Representar os interesses da indústria de café junto aos poderes federais, estaduais e municipais, bem como junto ao Poder Judiciário, tomando medidas jurídicas, se necessárias;
- h) Instituir, administrar e participar de Câmaras de Conciliação e Arbitragem;

- i) Exercer, de modo geral, todas as atribuições reservadas pela Lei e pelo Costume às Associações Cívicas.

A ABIC é a atual gestora do Projeto Setorial Integrado de Promoção de Exportações de Café (PSI), que engloba as exportações de cafés industrializados e de cafés verdes especiais, em parceria com a BSCA.

#### **3.2.3.4 A BSCA**

A Associação Brasileira de Cafés Especiais (BSCA – *Brazil Specialty Coffee Association*) foi fundada em 1991 por um grupo de produtores de café de alta qualidade para oferecer ao mercado os melhores cafés do Brasil.

Tem como objetivo congrega produtores de cafés especiais, difundindo a produção de cafés especiais brasileiros, além de estimular o constante aprimoramento técnico e maior eficiência nos serviços de comercialização desses tipos de cafés. E também elevar, através de pesquisas, difusão de técnicas de controle de qualidade e promoção de produtos, os padrões de excelência na qualidade dos cafés brasileiros oferecidos ao mercado internacional.

A BSCA mantém contato permanente com clientes no exterior e participa ativamente do movimento de cafés especiais em nível mundial. Os membros da entidade obtêm informações sobre como oferecer cafés que atendam aos mais rigorosos padrões de excelência.

#### **3.2.3.5 As Empresas Participantes**

O PSI conta com produtores, exportadores e industriais num novo desenho do agronegócio, de maneira que o produto brasileiro se apresente no mercado externo com um valor agregado bem mais elevado, estendendo os benefícios por toda a cadeia produtiva, de forma sistemática e metodológica (ABIC, 2007).

Nesses dois últimos capítulos, revisamos a literatura sobre o processo de internacionalização de empresas, modelos de competitividade, o contexto histórico do café no Brasil e no mundo, bem como apresentamos o PSI, que será analisado posteriormente no capítulo 6.

## 4. CAPÍTULO QUATRO - METODOLOGIA

### 4.1 Caracterização do tipo de pesquisa

Com o intuito de estabelecer o tipo de pesquisa mais adequado, consideramos como ponto de partida o seu objetivo geral **“avaliar o impacto do PSI sobre o processo de internacionalização e a competitividade de empresas fabricantes de café T&M”**, uma vez que geralmente essa decisão é tomada com base nesse critério (GIL, 2002).

O objetivo geral refere-se ao que se deseja alcançar com o trabalho, e está diretamente relacionado com o problema da pesquisa, ou seja, a pergunta que se deseja responder com a investigação. No entanto, enquanto o primeiro é redigido como afirmação, o último, é formulado na forma interrogativa (ACEVEDO e NOHARA, 2005). Valendo-se dessa premissa, formulou-se a seguinte questão de pesquisa:

**“Como e por que o PSI afetou o processo de internacionalização e a competitividade de empresas fabricantes de café T&M?”**

Para respondê-la, adotou-se a estratégia de estudo de caso como meio de pesquisa, tendo como finalidade um estudo descritivo (VERGARA, 2000), dado que o próprio objetivo do estudo foi “avaliar”, ou seja, descrever a contribuição dessa estratégia colaborativa do setor cafeeiro à luz das principais teorias de internacionalização e competitividade.

Acevedo e Nohara (2006) afirmam que as pesquisas podem ser classificadas segundo suas etapas, ou seja, de acordo com sua evolução, em: exploratórias, seguidas de estudos descritivos e explicativos. Destarte, o primeiro estágio de uma investigação maior seria conduzido predominantemente por meio de pesquisa exploratória, cujo objetivo seria o de proporcionar maior compreensão do fenômeno que está sendo investigado. Posteriormente, teríamos estudos descritivos, com o fito de descrever os fenômenos e produzir conhecimentos essenciais para pesquisas que visam a explicar por que eles ocorrem ou quais os fatores que causam ou contribuem para sua ocorrência.

A escolha da estratégia de pesquisa decorreu da avaliação de três critérios básicos, conforme sugerido por Yin (2005): 1) o tipo de questão de pesquisa; 2) o controle que o pesquisador

possui sobre os eventos comportamentais efetivos; e 3) o foco em fenômenos históricos, em oposição a fenômenos contemporâneos.

Particularmente, a estratégia de estudo de caso, geralmente, apresenta questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre eventos estudados, cujo foco se concentra em fenômenos atuais, que só poderão ser analisados de algum contexto da vida real (GODOY, 1995b; MARTINS, 2006; YIN, 2005).

Levando-se em consideração a questão de pesquisa proposta acima e o fato de o estudo da internacionalização e competitividade de empresas brasileiras fabricantes de café T&M ser um evento relativamente recente, dado que o PSI foi implementado apenas em 2002, percebe-se que o fenômeno investigado, além de atual, não possibilita o controle sobre os eventos estudados, como ocorreria em pesquisas baseadas em experimentos, corroborando-se, assim, a metodologia adotada.

O estudo de caso é uma das possíveis formas de se desenvolver o conhecimento científico, aceita e bastante utilizada em ciências humanas (CAPITÃO e VILLEMOR-AMARAL, 2007), e a possibilidade de se utilizar várias fontes de evidência é considerada uma das particularidades e vantagens da estratégia de pesquisa (LAZZARINI, 1995; YIN, 2005). Entretanto, sua escolha não está livre de críticas.

Embora o estudo de caso seja uma forma distintiva de investigação empírica, muitos pesquisadores demonstram um certo desprezo para com a estratégia. Em outras palavras, como esforço de pesquisa, os estudos de caso vêm sendo encarados como uma forma menos desejável de investigação do que experimentos ou levantamentos... (YIN, 2005: 29).

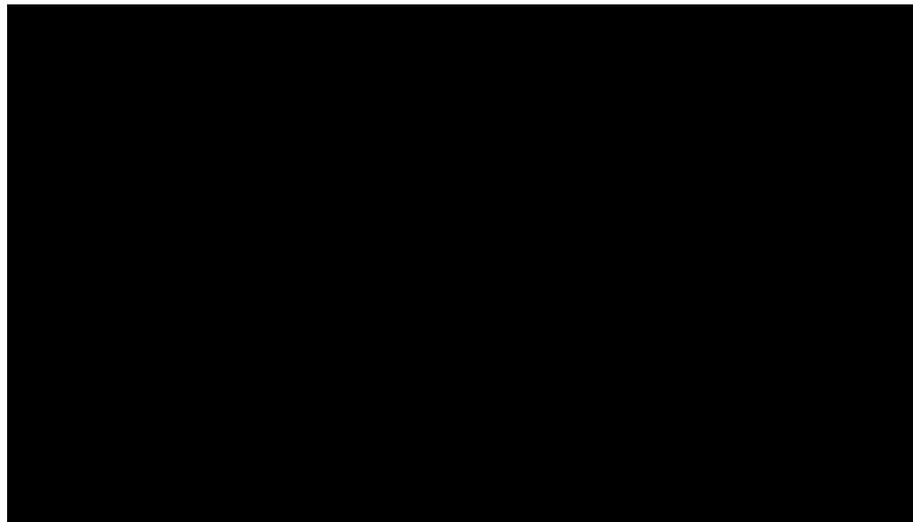
Por outro lado, segundo Hartley (1994), as várias críticas com relação à falta de rigor e questões ligadas à impossibilidade de generalização a partir de estudos de caso não mais se sustentam. Essa afirmação é reforçada por Eisenhardt (1989), que sugere o emprego de estudos de caso não apenas com o objetivo de prover descrição, mas também, de testar teorias ou mesmo criá-las a partir das evidências do estudo.

## 4.2 A Estrutura Lógica do Trabalho e Estabelecimento de Hipóteses

A internacionalização de empresas do setor cafeeiro resulta em exportações de café verde, com baixo valor agregado, e exportações de café T&M e café solúvel, produtos com maior valor agregado. Este trabalho analisou somente o setor de café T&M.

A revisão da literatura sobre o histórico e as características do setor cafeeiro, dos Consórcios de Exportação e Projetos Setoriais Integrados, por meio da análise dos modelos de competitividade e internacionalização, possibilitou a formulação de algumas hipóteses, que puderam ser confirmadas ou rejeitadas por meio dos resultados obtidos a partir do estudo de caso. A figura abaixo resume a estrutura lógica do trabalho:

### Figura 10. Estrutura Lógica do Trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor a partir da revisão da literatura

Conforme sugerem Yin (2005) e Martins (2006), as questões de um estudo “como” e “por que”, conduzem o pesquisador à escolha do estudo de caso como estratégia apropriada; porém, não apontam para aquilo que deveríamos estudar. Nesse sentido, o estabelecimento de proposições específicas poderia direcionar a atenção para aquilo que realmente deveria ser examinado dentro do escopo de estudo, ou seja, evitaria a tentação de coletar “tudo”, permanecendo o estudo dentro de limites exeqüíveis.

Tendo em vista o objetivo deste trabalho e a revisão da literatura, formulamos as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: O PSI contribuiu para o ingresso ou expansão dos fabricantes de café T&M no mercado internacional;

Hipótese 2: O PSI contribuiu para diminuição da distância psíquica em relação aos mercados almejados pelos fabricantes de café T&M;

Hipótese 3: O PSI contribuiu para o aumento da competitividade dos fabricantes de café T&M.

Foram utilizados os seguintes critérios para confirmação das hipóteses:

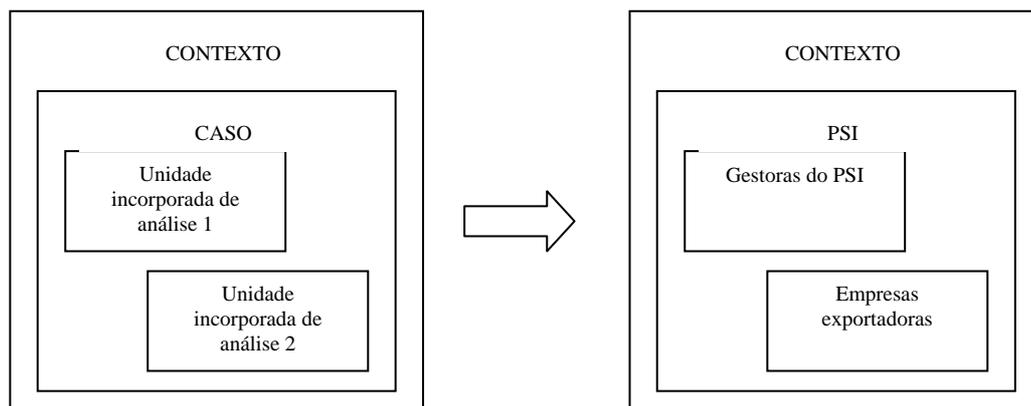
<b>Hipótese</b>	<b>Crítérios para confirmação</b>
H1	As empresas começaram a exportar com a adesão ao PSI.
	O PSI possibilitou o aumento da base exportadora das empresas.
H2	As empresas começaram a exportar para países psicologicamente mais distantes com a adesão ao PSI.
H3	O PSI contribuiu para aumentar o faturamento da maioria das empresas.
	O PSI contribuiu para o aumento do poder de barganha das empresas em relação aos fornecedores de café verde e compradores de café T&M.
	O PSI contribuiu para a formação de canais de distribuição e venda.

### 4.3 A Coleta de Dados

Uma importante etapa para a delimitação dos limites da coleta de dados foi a definição da unidade de análise do estudo, que por conseguinte, conduziu à escolha de um estudo de caso único, do tipo incorporado.

A figura a seguir permite visualizar que o caso, ou seja, a unidade de análise primária de estudo, foi o PSI, enquanto as unidades incorporadas foram representadas pelos seus gestores e pelas empresas exportadoras.

**Figura 11. O Projeto de Estudo de Caso**



Fonte: Adaptado de Yin (2005)

O fundamento lógico para a escolha do caso único baseou-se no critério de “caso representativo ou típico”<sup>10</sup> (YIN, 2005), já que o PSI de Promoção de Exportações de Café é um projeto típico entre muitos outros apoiados pela APEX-Brasil.

Com relação às fontes de coletas de dados, tem-se que uma das particularidades da estratégia de pesquisa baseada em estudos de caso é a combinação de várias fontes de coleta de dados

<sup>10</sup> Yin (2005) afirma que o estudo de caso único é um projeto apropriado em várias circunstâncias. Particularmente, cinco fundamentos lógicos definem essa escolha: 1) o caso decisivo; 2) o caso raro ou extremo; 3) o caso representativo ou típico; 4) o caso revelador; e 5) o caso longitudinal.

(ver tabela abaixo). A entrevista, em particular, é uma das mais importantes fontes de informações para um estudo desse tipo e uma das seis fontes de evidências a serem consideradas na fase de coleta de dados (YIN, 2005). Sobretudo, porque o estudo de caso é uma investigação empírica, que tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental (GODOY, 1995a; GODOY, 1995b).

Por essa razão, optamos pela combinação da entrevista com outras fontes adicionais (documentação, registros em arquivo e artefatos físicos), a fim de permitir a triangulação dos dados, e assim, aumentar a confiabilidade do estudo (YIN, 2005)<sup>11</sup>.

A tabela abaixo exhibe as fontes de evidências utilizadas no estudo:

---

<sup>11</sup> Yin (2005) afirma que as fontes mais comuns de evidência são: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos físicos.

**Tabela 6. As Fontes de Evidência do Estudo: Pontos Fortes e Fracos**

Fonte de evidências	Característica / Fontes Utilizadas	Pontos fortes	Pontos fracos
Documentação	Seu uso mais importante é corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Artigos de jornais;</li> <li>• Relatórios, informes e estudos do setor cafeeiro;</li> <li>• Estatutos, entre outros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estável – pode ser revisada inúmeras vezes;</li> <li>• Discreta – não foi criada como resultado do estudo de caso;</li> <li>• Exata – contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento;</li> <li>• Ampla cobertura – longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes distintos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de recuperação – pode ser baixa;</li> <li>• Seletividade tendenciosa, se a coleta não estiver completa;</li> <li>• Relato de vieses – reflete as idéias preconcebidas (desconhecidas) do autor;</li> <li>• Acesso – pode ser deliberadamente negado.</li> </ul>
Registros em arquivos	Geralmente assumem a forma de registros em computador. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estatísticas sobre café a partir do sistema Aliceweb.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>[Os mesmos mencionados para documentação];</i></li> <li>• Precisos e quantitativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>[Os mesmos mencionados para documentação];</i></li> <li>• Acessibilidade aos locais devido a razões particulares.</li> </ul>
Entrevistas	É uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas com o Gerente do PSI; Gestor de Projetos da APEX-Brasil; fabricantes de café T&amp;M.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direcionadas – enfocam diretamente o tópico do estudo de caso;</li> <li>• Perceptivas – fornecem inferências causais percebidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vieses devido a questões mal-elaboradas;</li> <li>• Respostas viesadas;</li> <li>• Ocorrem imprecisões devido à memória fraca do entrevistado;</li> <li>• Reflexibilidade – o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir.</li> </ul>
Artefatos físicos	Têm uma importância potencialmente menor na maioria dos exemplos típicos de estudos de caso, mas quando são importantes, podem constituir um componente essencial do caso inteiro. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade produtiva e tecnológica dos equipamentos de torrefação<sup>12</sup>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de percepção em relação a aspectos culturais;</li> <li>• Capacidade de percepção em relação a operações técnicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seletividade;</li> <li>• Disponibilidade.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Yin (2005)

<sup>12</sup> O autor desta pesquisa atua no Departamento Comercial de um dos principais fabricantes de equipamentos para a indústria do café, e possui acesso direto às informações técnicas sobre os equipamentos instalados nas principais torrefações brasileiras e internacionais.

### 4.3.1 Seleção das Empresas Entrevistadas

Realizaram-se entrevistas semi-estruturadas<sup>13</sup> com quatro dirigentes de torrefadoras brasileiras com atividades exportadoras, obedecendo aos critérios de conveniência, acesso aos dados e proximidade geográfica (YIN, 2005). Anteriormente, porém, foi entrevistado o gerente do PSI, e as informações obtidas foram complementadas com uma entrevista feita por e-mail com o gestor de projetos da APEX-Brasil.

A tabela a seguir apresenta uma relação dos entrevistados, cargos e o período de realização das entrevistas.

**Tabela 7. Relação dos Entrevistados e Período de Realização**

ENTREVISTADO	CARGO	PERÍODO DE REALIZAÇÃO
Gerente do PSI	Gerente do PSI	Set. 2007
Gestor de Projetos da APEX-Brasil	Gestor de Projetos	Out. 2007
Empresa A	Gerente Administrativo	Nov.2007 / Fev.2008
Empresa B	Gerente de Exportação	Nov.2007 / Fev.2008
Empresa C	Proprietário	Fev.2008
Empresa D	Sócio	Fev. 2008

Conforme revisão da literatura, a maioria das torrefadoras brasileiras é constituída de empresas familiares de pequeno e médio porte. Diante dessa constatação, optou-se por entrevistar empresas com essa configuração.

O projeto original desta dissertação previa a classificação das empresas com base somente nos critérios do BNDES, mas, optamos por incorporar, também, a classificação do Sebrae (por

---

<sup>13</sup> Nas entrevistas semi-estruturadas o pesquisador possui uma lista de questões ou tópicos específicos a serem discutidos, usualmente referidos como roteiro de entrevista (BRYMAN, 2004).

número de empregados) e o ranking da ABIC, que leva em consideração as maiores empresas segundo o volume de café T&M produzido e vendido durante o ano.

Os critérios de classificação utilizados pelo Sebrae e pelo BNDES são exibidos na tabela a seguir.

**Tabela 8. Classificação das Empresas de Acordo com o Sebrae e BNDES**

Agência	Porte			
	Microempresa	Pequena Empresa	Média Empresa	Grande Empresa
Sebrae	Até 19 empregados	De 20 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados	Acima de 500 empregados
BNDES	Receita operacional bruta anual ou anualizada de até R\$ 1,2 milhão	Receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 1,2 milhão e inferior ou igual a R\$ 10,5 milhões	Receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 10,5 milhões e inferior ou igual a R\$ 60 milhões	Receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 60 milhões.

A tabela abaixo resume o porte de cada empresa entrevistada pelos critérios do Sebrae e BNDES, além de indicar a sua respectiva posição no rol das maiores empresas associadas à ABIC.

**Tabela 9. Classificação das Empresas de Acordo com o Porte**

Empresa	Sebrae	BNDES	Ranking ABIC
A	Pequena	Pequena	71
B	Pequena	Pequena	25
C	Micro	Pequena	100
D	Pequena	Média	67

Pelos critérios do BNDES, as empresas “A”, “B” e “C” seriam consideradas todas iguais, apesar de haver uma diferença significativa entre as posições ocupadas na ABIC. A empresa “D” seria considerada média, embora, ocupe uma posição menos privilegiada na ABIC que a empresa “B” (pequena). A empresa “C”, posição 100 na ABIC, seria igualada à empresa “B”, posição 25.

Levando em consideração os critérios do Sebrae, as empresas “A” e “B” seriam iguais, embora ocupem as posições 71 e 25 no ranking da ABIC.

As distorções acima levaram o autor desta pesquisa a utilizar as três classificações para análise dos resultados e a própria avaliação da capacidade produtiva e tecnologia empregada em suas plantas de torrefação.

**Tabela 10. Classificação das Empresas com base na capacidade produtiva, tecnologia empregada e ranking na ABIC**

<b>Empresa</b>	<b>Capacidade de Produtiva de café verde / hora</b>	<b>Tecnologia Empregada</b>	<b>Ranking ABIC</b>
A	1.200 Kg.	1 Torrador com CLP <sup>14</sup>	71
B	5.200 Kg.	2 Torradores com CLP	25
C	720 Kg.	1 Torrador sem CLP	100
D	1.200 Kg.	1 Torrador com CLP	67

A tabela acima demonstra que a capacidade produtiva e tecnologias empregadas pelas empresas possuem maior coerência para comparação das empresas entrevistadas.

O PSI iniciou com a adesão de 21 empresas (CAFÉ..., 2002, p. A-5; TORREFADORAS..., 2002, p. B-16), e até a presente data contou com a participação de aproximadamente 40 empresas.

A tabela abaixo foi elaborada a partir da combinação das listas de participantes divulgadas no *site* da ABIC e do Cafés do Brasil acessadas, pela última vez, no dia 24/02/2008.

---

<sup>14</sup> CLP refere-se ao “Controlador Lógico Programável”, um componente que possibilita automatizar o equipamento, podendo até dispensar a presença de um operador ao lado do equipamento.

**Tabela 11. Lista de Participantes do PSI divulgados nos sites da ABIC e Cafés do Brasil**

<b>Empresa</b>	<b>ABIC</b>	<b>Cafés do Brasil</b>
1. Agro Food Imp e Exp - SP		X
2. Agosto Ind Com Export e Imp Prod Nat Manufat e Ind - PR		X
3. Astro Torrefação e Comércio de Café Ltda – MG		X
4. Blendex Ltda EPP - SP		X
5. Bourbon Specialty Coffes Ltda – SP		X
6. Café Bom Dia Ltda. – MG	X	X
7. Café Bom Jesus Ind e Com Ltda. – RS	X	
8. Café Canecão Ltda. – SP	X	X
9. Café Damasco – PR		X
10. Café Guarani de Barretos Ltda. – SP	X	X
11. Café Jaguarí Ltda – SP		X
12. Café Jardim Ind.Com. – SP	X	X
13. Café Serra Morena – SP		X
14. Café Toko Ltda – MG		X
15. Café Wenzel Ltda – SP		X
16. Catuay do Brasil Ind. Com. de Café Ltda. – SP	X	
17. Cia Cacique de Café Soluvel – SP		X
18. COCAMAR - Coop.de Caf. e Agr. de Maringá – PR .	X	X
19. COCAPEC - Coop Caf. E Agropecuaristas – SP		X
20. Cocasp Exp Imp Café Ltda – SP		X
21. Coimex International Brands – SP	X	
22. Com Ind Princesa do Norte Ltda. – SP	X	X
23. Coop. dos Cafeicultores da Região de Pinhal – SP	X	X
24. Doutor Coffee Especialista em Café Ltda. – SP	X	X
25. EMEX Comércio e Exportação de Café Ltda. – SP	X	X
26. FATEC S/A – SP		X
27. Ferroni Agropecuaria Ltda – PR		X
28. Fmaais Ind. de Alimentos Ltda. – SP	X	X
29. Gali Comercial Exportadora Ltda. – SP	X	
30. Gazzola Chierighini Alim. Ltda. – SP	X	X
31. Ind Com Café Floresta Ltda. – SP	X	X
32. Itamaraty Indústria e Comércio – PR		X
33. Mattos & Bras Ind. Com. Importação e Exportação Ltda. – MG	X	X
34. Minas Estate Coffee Goup – MG	X	X
35. Nhá Benta Indústria de Alimentos Ltda – SP		X
36. Principal Com. Ind. de Café Ltda. – RJ	X	
37. Ravasio Vilela Com. Agr. e Distribuição de Produtos Orgânicos – SP	X	X
38. SANCOFFEE – Coop. dos Prod. de Cafés Est Sto Ant. Est. Cof. Ltda. – MG	X	X
39. Santa Clara Ind e Com Ltda. – RJ	X	X
40. Serra Morena Com Imp Exp Ltda. – SP	X	
41. Sobesa Indústria de Alimentos Santanense – RJ		X
42. Toledo & Heleno Ind Com de Cafés Ltda – SP		X
43. Torref Vellini Ltda – SP		X
44. Torref. Noivacolinenses Ltda. – SP	X	
45. V&P - Exportação e Comercio ltada – MG		X
46. Vereda Alimentos – MG	X	X
47. Vista Alegre Agropecuária AS – MG		X
<b>NUMERO TOTAL DE PARTICIPANTES</b>	<b>25</b>	<b>40</b>

Legenda: “X” indica que a empresa aparece como participante do consórcio, seja no *site* da ABIC (penúltima coluna à direita), do Cafés do Brasil (última coluna à direita), ou em ambos.

Enviamos *e-mails* solicitando autorização para realização de entrevistas a praticamente todas as empresas listadas na tabela acima, uma vez que não era possível saber de antemão o porte das empresas, pois não são divulgados valores de faturamento, nem quantas sacas de café<sup>15</sup> cada empresa produz individualmente.

Muitos dos telefones e e-mails de contato divulgados nos sites da ABIC e Cafés do Brasil estão desatualizados. Realizaram-se vários contatos por telefone; porém, muitos dos responsáveis junto ao PSI não trabalham mais nas empresas. Foi o que ocorreu, por exemplo, com a Cocamar (posição 49 no ranking da ABIC). A única informação recebida foi que a pessoa responsável pelo PSI havia se desligado da empresa, que por sua vez havia abandonado o consórcio há mais de três anos, porque o projeto aparentemente não havia atendido às suas expectativas. Essa empresa ainda aparece nos sites da ABIC e do Cafés do Brasil como participante do PSI. O nome da empresa consta como “Cocomar”.

O Café Toko, uma das 13 maiores torrefações do país, não quis se pronunciar porque aderiu recentemente ao PSI e ainda não exportou.

O projeto original desta pesquisa previa, também, entrevistas com empresas de fora do projeto. Com esse objetivo, foram feitas tentativas de contato para avaliar por que não haviam aderido até o momento. Uma empresa da região de Campinas, associada à ABIC (umas das 60 maiores), nem ao menos sabia da existência do projeto. Duas das empresas entrevistadas (A e D), que supostamente nunca participaram do PSI, por não aparecerem nos sites de divulgação, já o fizeram.

Foram contatados os gestores do PSI, mas não foi possível obter acesso às listas atualizadas dos participantes. Freitas (2006) utilizou a base de dados do consórcio, a partir da qual selecionou cinco empresas de um total de quarenta e um participantes do projeto (data da coleta não informada). O site Cafés do Brasil divulga apenas quarenta empresas.

Esse quadro de desorganização dos dados do PSI impossibilitou a determinação precisa da população de pesquisa. A tabela acima foi apenas uma tentativa de listar todas as empresas que participaram do PSI.

---

<sup>15</sup> Cada saca de café pesa normalmente 60 Kg.

Ao final da quarta empresa entrevistada, percebemos que não compensaria seguir adiante com mais entrevistas, pelas seguintes razões:

1. Não obtivemos respostas de outras empresas;
2. Não era possível definir um critério padrão de classificação do porte da empresa;
3. Após as entrevistas com os gestores do projeto, ficou claro que a participação no consórcio é livre, independente de porte. Contudo, não era possível determinar com clareza o porte das empresas.

#### **4.3.2 Blocos de Questões**

O formulário guia para entrevista do gerente do PSI e do gestor de projetos da APEX-Brasil, bem como o roteiro de entrevista das empresas exportadoras, podem ser visualizados na íntegra nos apêndices A, B e C, respectivamente.

As questões dirigidas aos entrevistados das empresas foram elaboradas de modo a oferecer indícios suficientes para a confirmação ou não das hipóteses pré-estabelecidas. As perguntas foram agrupadas em quatro blocos:

- A) Identificação da empresa e do respondente
- B) Avaliação das características gerais do consórcio
- C) Impacto do PSI sobre o processo de internacionalização da empresa
- D) Impacto do PSI sobre a competitividade da empresa

Note-se que as empresas A e B foram entrevistadas durante o mês de novembro de 2007, cujas respostas, inicialmente, não se mostraram adequadas aos objetivos da pesquisa. Entretanto, serviram como pré-teste para a entrevista das demais empresas, assim como a

realização de uma nova entrevista com aquelas mesmas empresas, todas realizadas no mês de fevereiro de 2008.

Embora o roteiro de entrevista das empresas exportadoras apresentasse muitas questões fechadas, puderam-se explorar mais do que respostas puramente dicotômicas ou pontuações às escalas apresentadas. A conversa com todos os dirigentes das empresas permitiu obter informações adicionais, não contempladas no questionário original, caracterizando a entrevista como semi-estruturada.

#### **4.4 Análise dos Dados**

A seguir, descrevemos a metodologia de análise das evidências.

##### **4.4.1 A Escolha da Estratégia Analítica**

Yin (2005: 138) considera que “a análise de evidências de um estudo de caso é um dos aspectos menos desenvolvidos e mais complicados ao realizar estudos de caso”. Esse autor, em particular, sugere a escolha de uma estratégia analítica geral, seguida da utilização de técnicas específicas de análise, a fim de superar os obstáculos dessa fase do estudo.

Em consonância com a recomendação daquele autor, como estratégia geral, optou-se por seguir as proposições teóricas (hipóteses) estipuladas a partir da revisão da literatura, e como técnica específica, o uso de um modelo lógico (já apresentado no item 4.2), que consiste em comparar eventos empiricamente observados com os eventos teoricamente previstos, ou seja, uma forma de adequação ao padrão (YIN, 2005).

A hipótese é uma suposta, provável e provisória resposta a um problema, cuja adequação, validade ou sustentação será verificada através da pesquisa (Marconi e Lakatos, 2007). Problemas e hipóteses são enunciados de relações entre variáveis (fatos, fenômenos); a diferença é que o problema constitui frase interrogativa e a hipótese, sentença afirmativa mais detalhada.

As hipóteses são importantes porque dirigem a investigação, indicando ao pesquisador o que procurar, e desenvolvem o conhecimento científico, auxiliando o pesquisador a confirmar (ou não) a sua teoria.

Geralmente, em estudos onde o objetivo é o de descrever determinado fenômeno ou as características de um grupo, as hipóteses não são enunciadas formalmente. Nesses casos, as hipóteses envolvem uma única variável e o mais freqüente é indicá-la no enunciado dos objetivos da pesquisa (pergunta norteadora ou questão de pesquisa). A questão de pesquisa representa o que o investigador deseja esclarecer.

Já naquelas pesquisas que têm como objetivo verificar relações de associação ou dependência entre variáveis, o enunciado claro e preciso das hipóteses é requisito fundamental (GIL, 2002).

Embora a presente pesquisa não tivesse a pretensão de demonstrar, especificamente, a relação entre variáveis do tipo porte da empresa versus contribuição do consórcio, optou-se por seguir a recomendação de Yin (2005) e Gil (2002), entendendo que a formulação de um modelo lógico (estrutura lógica) e o estabelecimento de hipóteses resultariam em elementos norteadores do estudo para o alcance de seus objetivos.

#### **4.4.2 A Escolha do Tipo de Avaliação e o Roteiro de Análise dos Dados**

Sabe-se que as pesquisas podem ser tipificadas em qualitativas ou quantitativas (COLLIS, 2005), o que, por sua vez, demandará técnicas específicas de análise de acordo com a natureza do dado a ser avaliado.

Apesar da aparente dicotomia entre esses dois tipos de pesquisas, é possível realizar estudos de caso que incluam tanto procedimentos qualitativos quanto quantitativos (GÜNTHER, 2004; EISENHARDT, 1989; YIN, 2005), embora essa estratégia de pesquisa seja, em essência, de caráter qualitativo (GODOY, 2006).

Martins (2006) é taxativo ao afirmar que a estratégia de pesquisa baseada em estudos de caso pede avaliação qualitativa, opção adotada nesta dissertação, visto que seu objetivo é o estudo de uma unidade social que se analisa profunda e intensamente.

Os procedimentos de análise de dados empregados na investigação qualitativa ainda não estão totalmente definidos, até o ponto de se poder afirmar que ficaria a critério de cada pesquisador desenvolver seu próprio processo de análise particular. Entretanto, o processo geral de análise desse tipo de dado parece seguir um princípio geral, segundo o qual, num primeiro momento, os dados seriam agrupados em categorias, preocupando-se posteriormente com a disposição dos dados, por exemplo, em tabelas e gráficos, seguidos das conclusões do estudo (MILES e HUBERMAN, 1994).

A problemática sobre o tratamento de dados qualitativos também é ressaltada por Pereira (2004: 78):

A falta de familiaridade com técnicas de processamento de variáveis categóricas, com frequência, faz com que sejam tratadas de forma discursiva, com prejuízo de oportunidades de produção de conhecimento pela simples dispersão abusiva de informações. A isso se soma um não raro preconceito no trato de variáveis categóricas, as quais, por falta de conformidade com as premissas habituais de processamento de variáveis quantitativas, mais populares entre os pesquisadores, acabam tendo seu potencial informativo desprezado.

Tendo em vista a recomendação dos autores acima, descrevemos, a seguir, as etapas da análise dos dados.

Os dados derivados das entrevistas com as empresas exportadoras foram agrupados em duas categorias: 1) Pontos de convergência entre as respostas; e, 2) Pontos de divergência entre as respostas.

Passo 1: As respostas obtidas a partir do roteiro de entrevista das empresas exportadoras foram dispostas lado a lado a fim de permitir uma visão global das opiniões por pergunta;

Passo 2: Foi analisada cada questão individualmente e verificados os pontos de convergência entre as respostas;

Passo 3: Foi analisada, novamente, cada questão individualmente e verificados os pontos de divergência entre as respostas.

Embora Miles e Huberman (1994) sugiram a utilização de gráficos e tabelas para disposição e análise dos dados, optou-se pela forma discursiva; porém, de maneira organizada, e em

consonância com o modelo lógico apresentado no item 4.2, a fim de evitarmos a dispersão abusiva de informações relatada por Pereira (2004).

Passo 4: Análise de todos os dados em sete subcategorias.

O agrupamento inicial das respostas em duas categorias antagônicas permitiu compará-las com os objetivos estratégicos propostos pelo PSI e respostas de seus gestores, assim como avaliar a contribuição do consórcio por meio das teorias de internacionalização e modelos de competitividade. Essa análise foi realizada em sete subcategorias:

1. Análise das características gerais das empresas entrevistadas e seu papel no PSI;
2. Análise dos objetivos estratégicos do PSI e os resultados obtidos;
3. Análise das vantagens do PSI;
4. Análise das desvantagens/limitações do PSI;
5. Análise das respostas à luz das teorias sobre o processo de internacionalização e contribuições do PSI;
6. Análise das respostas à luz dos modelos de competitividade e contribuições do PSI;
7. Avaliação das hipóteses

Por fim, a análise das sete subcategorias possibilitou chegar às conclusões do estudo (MILES e HUBERMAN, 1994).

## 5. CAPÍTULO CINCO – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados das entrevistas com os gestores e empresas integrantes do PSI.

### 5.1 Entrevistas com os gestores do PSI

Nesta seção buscou-se apresentar os resultados obtidos a partir das entrevistas com os gestores do PSI, bem como esclarecimentos adicionais sobre o projeto e seu funcionamento, não disponíveis na internet.

As informações disponíveis nos sites de divulgação do PSI mostraram-se confusas, desatualizadas, e muitas vezes conflitantes, principalmente no que concerne à lista de empresas participantes do projeto.

O site da ABIC, atual gestora do PSI, consultado pela última vez em 24/02/2008, por exemplo, ainda divulga os objetivos do projeto para 2004: “Para 2004, com o PSI já em seu segundo ano de funcionamento, o Brasil deve faturar U\$28,3 milhões com a exportação de 196,5 mil sacas de café industrializado [...]”. O mesmo acontece com o site do Sindicafé-SP (gestor do PSI de 2002 a 2006), que na verdade veicula o mesmo material da página da ABIC.

A lista de consorciados divulgada pelo site Cafés do Brasil revela a presença de 40 empresas, enquanto a página da ABIC exibe apenas 25, a maioria delas presente no outro site.

Os dados divulgados pelo site Cafés do Brasil aparentemente estão mais atualizados, tendo em vista o número de consorciados apresentado (15 a mais que o veiculado pela ABIC) e pela divulgação da feira Foodex – Japão de 2005. Entretanto, o Relatório Geral da ABIC 2005/2008, de seu conselho gestor, distribuído durante o evento Encafé<sup>16</sup>, ocorrido no mês de novembro de 2007 em Porto de Galinhas, PE, apresenta as últimas feiras realizadas com o apoio da APEX-Brasil, dentre as quais podemos destacar: ANUGA 2007 (Alemanha), Fancy Food Summer 2007 (EUA) e Foodex 2007 (Japão), confirmando, assim, que os sites estão

---

<sup>16</sup> Segundo a ABIC, trata-se do mais tradicional evento do setor cafeeiro, realizado anualmente, que reúne em um único local compradores e fornecedores.

desatualizados em pelo menos quatro anos, no caso da ABIC e Sindicafé-SP, e dois anos no caso do Cafés do Brasil.

A página da BSCA, também consultada pela última vez em 24/02/2008, não apresenta divulgação do PSI, apesar de ser a atual parceira da ABIC na gestão do projeto.

Com base nas evidências acima e nos resultados das entrevistas com os gestores, apontadas a seguir, a lista de empresas participantes do projeto descrita no capítulo 3 foi apenas uma tentativa de avaliar o universo de empresas pertencentes ao PSI.

### **5.1.1 Gerente do PSI**

A entrevista com o gerente do PSI ocorreu durante o mês de setembro de 2007, e foi realizada com o objetivo de obter informações adicionais sobre o PSI, não disponíveis na internet.

Uma das principais dúvidas quanto à gestão do PSI era o fato de o projeto ser divulgado no site da APEX-Brasil como “ABIC – Projeto Setorial Integrado de Promoção de Exportações de Café”, e ao mesmo tempo ser promovido no site do Sindicafé-SP como um projeto do Sindicafé-SP em convênio com a APEX-Brasil, e não como ABIC.

Com a entrevista, ficou claro que o PSI foi idealizado e liderado pelo Sindicafé-SP desde sua implementação, em 2002, até 2006, quando passou a ser gerido pela ABIC, entidade representativa do setor em nível nacional, em parceria com a BSCA. A primeira gestora atuava apenas em nível estadual.

Os projetos setoriais apoiados pela APEX-Brasil são nomeados como Projetos Setoriais Integrados, como é o caso do PSI do setor cafeeiro, que empreende ações conjuntas de promoção de cafés brasileiros. Contudo, o entrevistado não o considera um consórcio de exportação, uma vez que não existe a venda conjunta dos produtos do setor.

Buscou-se, também, obter uma lista das empresas participantes do projeto, a fim de definir o universo da pesquisa, uma vez que as listas divulgadas nas várias páginas de internet se mostraram bastante conflitantes. Apesar da insistência, não houve acesso a essa informação.

Mesmo diante dessa dificuldade, verificamos que algumas das maiores empresas torrefadoras do país estão no projeto. A presença de grandes empresas causou estranheza, pois, teoricamente elas não são o público-alvo do consórcio.

Na visão do gerente, é preciso diferenciar o tamanho da empresa representado pela sua capacidade financeira, que não implica necessariamente em cultura exportadora. Esta cultura, antes da implantação do PSI era pouco difundida até entre as maiores empresas do setor, devido ao fato de o Brasil ser o segundo maior consumidor mundial de café, fato esse que, por si só, atuava como inibidor da iniciativa de exportar. Com isso, a inclusão de empresas maiores seria importante para atrair as menores, com o objetivo comum de mudar a cultura empresarial voltada somente para o mercado interno, bem como estimular outros setores da mesma cadeia no mesmo sentido.

Verificou-se também que algumas empresas já exportavam antes de aderir ao PSI, mas não foi possível obter os seus nomes. Igualmente, não foi permitido o acesso a nenhum indicador que mostrasse o desempenho atingido pelos consorciados.

O gerente acredita que o PSI foi fundamental para o ingresso de algumas empresas no mercado internacional, uma vez que “abriu um leque de possibilidades a seus integrantes, que sem o projeto o setor estaria na mesma posição que estava antes da implantação do mesmo”.

Outro aspecto ressaltado foi o fato de que o êxito no processo de internacionalização das empresas torrefadoras está fundamentalmente relacionado com a construção de canais de distribuição e venda, ou seja, redes de negócios bem formatadas, que não dependem do local onde o café é industrializado.

Como a gestão do consórcio passou para a ABIC (em nível nacional), foi feito contato para obter mais informações sobre o PSI. Foi sugerido que se procurasse o gerente do PSI no Sindicafé-SP, quem vem a ser a mesma pessoa já entrevistada anteriormente.

### **5.1.2 Gestor de Projetos da APEX-Brasil**

O contato com o gestor de Projetos da APEX-Brasil ocorreu durante o mês de outubro de 2007, logo após o contato com o gerente do PSI.

Nessa ocasião, procurou-se obter novamente uma lista confiável de empresas participantes do PSI. Foi sugerido que se procurasse a ABIC, atual gestora do PSI do café, uma vez que a APEX-Brasil não estava autorizada a fornecer tais dados. A ABIC, por sua vez, indicou o mesmo gerente do PSI entrevistado anteriormente, conforme relatado acima.

De acordo com a APEX-Brasil, os sites de divulgação do PSI do café (Cafés do Brasil, ABIC e SINDICAFÉ-SP), são de responsabilidade do setor cafeeiro e não dizem respeito diretamente à agência. No PSI participam apenas as empresas que assinam o termo de adesão ao projeto. Neste documento, as entidades e empresas participantes ficam responsáveis por disponibilizar à agência os resultados comerciais de sua participação no projeto. Entretanto, tais resultados nunca são divulgados individualmente.

A participação nos projetos setoriais apoiados pela APEX-Brasil é aberta, prioritariamente, às empresas exportadoras (ou potenciais exportadoras) de pequeno porte; porém, empresas de qualquer tamanho podem participar, desde que atendam aos propósitos do projeto. Embora não seja uma estratégia deliberada da agência, a presença de grandes empresas acontece em quase todos os projetos setoriais, e é bem-vinda, por funcionarem como “âncora”, atraindo outras empresas menores. Apesar disso, na opinião da agência, acredita-se que o projeto ganhe maior visibilidade com o “sucesso” de empresas de pequeno porte na exportação, criando, dessa maneira, um “efeito demonstração” junto às demais empresas.

### **5.2 Resultados das Entrevistas com Dirigentes de Empresas Exportadoras de Café T&M**

Na seção 5.1 foram apresentados os pontos de vista dos gestores do PSI. Nesta seção, são descritos os resultados das entrevistas com os dirigentes das quatro empresas exportadoras de café T&M, participantes do consórcio.

Conforme estabelecido no capítulo de metodologia, foram selecionadas empresas de pequeno e médio porte

### **Empresa A**

A empresa A foi criada em 1953 na cidade de Indaiatuba, transferindo-se três anos mais tarde para Campinas, onde se encontra instalada até hoje. Sua gestão sempre foi familiar e os mercados atendidos são exclusivamente com café T&M.

Atualmente possui cerca de 30 funcionários, e pelos critérios do BNDES e Sebrae, é considerada uma empresa de pequeno porte, apesar de figurar entre as 80 maiores empresas associadas à ABIC.

Apesar de não constar na lista de divulgação do PSI, essa empresa participa ativamente do projeto desde 2006. Atualmente, mantém, com a ajuda da APEX-Brasil por meio de um centro de negócios<sup>17</sup>, um escritório e um armazém para seus produtos em Portugal. Até o momento, não participou de nenhuma feira internacional, somente rodada de negócios.

A primeira exportação da empresa ocorreu no ano anterior à adesão ao projeto e se destinou à Suíça, depois Luxemburgo e Portugal. Os países atendidos atualmente continuam os mesmos.

### **Empresa B**

A empresa B foi fundada na década de 1960 e está sediada no interior do estado de São Paulo, próxima à cidade de Avaré. Desde o início das atividades, sua gestão sempre foi familiar, e atualmente conta com aproximadamente 50 funcionários.

---

<sup>17</sup> Os Centros de Negócios da Apex-Brasil no exterior compartilham o espaço físico entre diferentes Projetos Setoriais Integrados. Além de espaço de armazenamento de produtos, são disponibilizadas salas de reunião, “show-rooms” e informações de mercado / orientações técnicas para a comercialização das empresas participantes. Os Centros não dispõem, ainda, de instalações para produtos perecíveis. O critério básico para participar é o nível de conhecimento ou preparação da empresa para atuar naquele mercado.

É uma das 25 maiores empresas associadas à ABIC, atuando exclusivamente no segmento de café T&M. Tendo como base as classificações do Sebrae e do BNDES, seria enquadrada como empresa de pequeno porte, embora a sua capacidade produtiva e tecnológica, bem como a sua posição no ranking da ABIC, forneçam indícios de que poderia ser enquadrada como empresa de médio porte para os padrões brasileiros de plantas de torrefação de café.

Suas primeiras operações iniciaram-se com o beneficiamento de arroz, passando posteriormente a comprar café em coco<sup>18</sup>, para beneficiamento e revenda a exportadores e algumas torrefações da região.

O sucesso no empreendimento levou os sócios a adquirir, em 1982, uma fábrica para torrefação e moagem de café e agregar essa nova operação às atividades anteriores. Cinco anos mais tarde, passou a dedicar-se exclusivamente àquela última atividade, principalmente em virtude de sua transferência para uma fábrica de maior porte (local atual), onde possui até um laboratório para análise de seus produtos.

Sua relação com o PSI começou em 2005, ano da adesão ao projeto, permanecendo a ele vinculada até hoje.

As primeiras exportações ocorreram em 2004, primeiramente para os EUA, depois para o Japão, África do Sul e Polônia. Atualmente, exporta para os EUA, Polônia e Ucrânia. As negociações ocorrem através de representantes no exterior.

A empresa participou da feira SIAL 2006, em Paris, com o objetivo de encontrar parceiros para a distribuição de seus Cafés na Europa, mas não exportou para a França.

## **Empresa C**

A empresa C foi fundada em 1933 e está sediada no interior do estado de São Paulo. Possui gestão familiar e conta atualmente com 11 funcionários. Atende exclusivamente o segmento de café T&M. É uma das 100 maiores empresas associadas da ABIC e, pelo critério do BNDES, seria classificada como pequena empresa, ao passo que, pelo Sebrae, seria classificada como uma microempresa.

---

<sup>18</sup> Trata-se de cafés colhidos e secos com a própria casca.

Participou do PSI de 2003 até o início do ano de 2008. Contudo, há quase dois anos não exporta devido à valorização excessiva do real em relação ao dólar. A empresa preferiu trocar a estratégia de exportação pelo atendimento exclusivo do mercado interno.

Com recursos limitados, a empresa preferiu utilizá-los para comprar café durante o período de safra (de grande oferta de café), quando o preço é mais baixo, ao invés de investir em promoção internacional de sua marca, cujos resultados levam tempo para aparecer.

O país de entrada para o mercado internacional foi a França entre os anos de 2000 e 2001, seguido de Itália e Angola. Mas, no caso da Itália, seu ingresso ocorreu após ter sido procurada pela distribuidora italiana Fresh and Cold, que buscava um fornecedor para competir com a produção de café expresso Lavazza.

Sua primeira e única participação em feiras internacionais dentro do PSI ocorreu em janeiro de 2005, na feira internacional de alimentos, Fancy Food Winter, em São Francisco – EUA, mas não resultou em negócios com esse país.

## **Empresa D**

A empresa D iniciou suas atividades há mais de 90 anos no centro da cidade de São Paulo e atende atualmente o segmento de café T&M. Desde 1995, ela faz parte de um dos maiores grupos exportadores de café verde e café solúvel do Brasil (atualmente, gerido pelos netos de seu fundador) que fatura aproximadamente US\$ 150 milhões anualmente, e que exporta desde a década de 1950.

Segundo o critério utilizado pelo BNDES, a empresa D, isoladamente, seria enquadrada como médio porte (faturou quase R\$ 30 milhões em 2007), ao passo que, pela classificação do Sebrae seria considerada pequena, visto que possui apenas 40 funcionários. Com relação ao ranking da ABIC, situa-se entre as 70 maiores empresas associadas da ABIC.

A permanência da empresa D no PSI foi curta, pois, notou rapidamente que o projeto não atenderia aos propósitos da empresa de incursão internacional, sendo seu alvo principal a França, e já detinha mais informações sobre esse país do que o consórcio.

A empresa começou a exportar em 2004, um pouco antes de aderir ao PSI. Inicialmente vendeu para a França, depois para os Emirados Árabes, e em seguida para o Chile. Os países para onde tem exportado frequentemente são: Japão, França, Emirados Árabes, Chile e Estados Unidos.

A empresa também possui duas cafeterias no Japão, sendo que a primeira foi inaugurada em 2006.

### **5.3 Pontos de Convergência entre as Empresas Pesquisadas**

- Todos os entrevistados conhecem profundamente o PSI;
- Todas as empresas possuem gestão familiar e posição consolidada no mercado brasileiro. A empresa mais jovem foi fundada em 1960 e a mais antiga em 1916;
- Todas atendem o segmento de café T&M e já exportaram para pelo menos três países;
- Todos concordam que é fundamental a criação de uma rede de negócios bem formatada para o êxito nas exportações de café T&M;
- Todos concordam que existe um nível médio de colaboração entre as empresas participantes do PSI;
- Todos concordam que a presença de empresas de grande porte no PSI não tem ajudado na formação de canais de distribuição e venda de produtos brasileiros no exterior, uma vez que mesmo as maiores torrefações são desconhecidas e pequenas, quando comparadas às internacionais;
- A disseminação de informações parece ser igual para todos os participantes; porém, insuficiente;
- Todas as empresas já exportavam antes de aderir ao PSI;

- Nenhuma empresa possui departamento de comércio exterior. Geralmente, utilizam a estrutura existente ou contratam um terceiro para realizar os trâmites de exportação.
- Nenhuma empresa começou a exportar antes do ano 2000;
- Todas as empresas prospectaram mercados no exterior por iniciativa própria, sem a intervenção de nenhum consórcio ou entidade de classe;
- Todas as empresas buscaram países que proporcionassem melhores preços, sem nenhum critério ligado ao idioma, distância geográfica e cultura local;
- A principal motivação para ingressar no mercado internacional foi a possibilidade de aumentar a lucratividade;
- Embora exista certa interação entre as empresas participantes, o PSI não proporciona aumento de conhecimento mútuo;
- O PSI não contribuiu para o aumento do poder de negociação com os fornecedores brasileiros de café verde;
- O PSI ajudou muito pouco na capacitação dos funcionários em comércio exterior;
- É praticamente nula a contribuição do PSI para melhorar a imagem das empresas no mercado interno. A empresa B chegou a citar que algumas pessoas percebem algumas alterações na embalagem do café, também utilizadas para exportação, como por exemplo, frases em inglês, mas essas são situações raras.

#### **5.4 Pontos de Divergência entre as Empresas Pesquisadas**

- O faturamento informado pelos entrevistados não pareceu coerente com as posições ocupadas no ranking da ABIC;

- Pelo critério utilizado pelo Sebrae, todas as empresas seriam consideradas pequenas, exceto a empresa C, classificada como microempresa;
- Apenas a empresa C apontou que se reunia aproximadamente a cada três meses com os outros participantes. A empresa A nunca sequer foi chamada. A empresa B chega a manter algum contato informal quando existe um evento planejado. A empresa D, no pouco tempo que participou do PSI, não foi chamada para reuniões;
- Apenas a empresa C afirmou que existe um tratamento igualitário do PSI para com todos os participantes, independente de porte;
- Todas as empresas começaram a exportar antes de aderir ao PSI. As empresas A, C e D exportaram para Europa. A empresa B foi a única a exportar inicialmente para os Estados Unidos;
- As respostas com relação ao custo versus benefício do PSI foram bastante controversas, variando desde “nenhum” (empresa D) até “grande” (empresa C). A empresa B acha que tem sido “pequeno”. Já a empresa A acha que a contribuição tem sido “média”;
- Todas as empresas, exceto a empresa D, opinaram que seria inviável fabricar o café T&M no exterior, devido aos altos custos da mão-de-obra estrangeira. Apesar de o café verde não sofrer tarifação no exterior, diferentemente do que acontece com o café industrializado, ainda assim, o fácil acesso à matéria-prima no Brasil seria a melhor estratégia. O entrevistado da empresa D afirmou que as torrefadoras poderiam ficar mais competitivas, não fosse o *lobby* existente no governo no sentido de não aprovar o regime *drawback*<sup>19</sup> para café;
- Com relação ao aumento de conhecimento sobre os concorrentes internacionais, as opiniões divergiram bastante. Para a empresa D, o PSI não adicionou nada ao que ela já possuía de conhecimento sobre os mercados-alvo e poderia ser enquadrada

---

<sup>19</sup> O *drawback* é um regime que permite às empresas importarem com isenção, restituição ou suspensão de tributos matérias-primas que possam compor um produto exportável. Sendo assim, esse mecanismo funciona como um incentivo às exportações, pois reduz os custos de produção de produtos exportáveis, tornando-os mais competitivos no mercado internacional (SRF, 2007). Contudo, o Governo brasileiro prefere beneficiar os produtores de café verde (mais numerosos), do que alguns poucos exportadores de café torrado e moído.

no estágio 3 do modelo de estágios de Bilkey e Tesar (1977), motivo pelo qual abandonou rapidamente o projeto. Segundo o entrevistado dessa empresa, o PSI transformou-se numa “mensalidade”, apenas. Para as empresas A e B, a contribuição foi média. Para a empresa C, o PSI foi fundamental, uma vez que o consórcio proporcionou acesso, por exemplo, à análise sensorial de centenas de marcas de café internacionais, além de tradução de embalagens dos possíveis concorrentes. Essas informações possibilitam ao torrefador brasileiro fabricar um café bem semelhante ao comercializado nos mercados-alvo estrangeiros, especialmente, em relação aos pontos de torra e moagem do café;

- Referente ao fornecimento de informações relevantes sobre os possíveis compradores internacionais, tanto para a empresa A, como para a empresa D, o PSI não ajudou em nada. Para a empresa B a ajuda foi mediana, e para a empresa C, o PSI ajudou muito;
- A empresa C achou que o PSI ajudou muito a aumentar o poder de negociação com os compradores ou possíveis compradores internacionais de café T&M, principalmente devido ao trabalho de divulgação da marca Cafés do Brasil. Entretanto, para as demais empresas, a percepção foi de que o PSI não auxiliou em nada;
- A empresa C achou que o PSI ajudou muito na diferenciação de seu produto no exterior, mas as demais empresas não enxergam nenhuma contribuição do projeto nesse sentido;
- Com relação ao fornecimento de informações sobre as exigências dos mercados-alvo, a empresa A ressaltou que o PSI até fornece informações sobre o preço de venda final praticado nos vários mercados, mas o essencial seria ter acesso a informações sobre as margens de lucro e preços para os atacadistas. A empresa B afirmou que o PSI “deveria fornecer” tais informações, enquanto a empresa C achou que a contribuição foi média. A empresa D não precisou do PSI para essa tarefa;

- O PSI também não proporcionou igual impacto quanto à sua contribuição para a divulgação de marcas próprias das empresas, variando desde “fundamental” (empresa C), até nada (empresa D). As empresas A e B acham que a contribuição foi média. A opinião da empresa A baseia-se na promoção de eventos de degustação de cafés com a ajuda da APEX-Brasil, enquanto a empresa B acha que a promoção da marca Cafés do Brasil pode ter contribuído de certa maneira para a divulgação de sua marca própria;
- Para a empresa C, o PSI foi fundamental para adaptar os seus produtos ao gosto do consumidor estrangeiro. A empresa B achou que contribuiu muito. Já a empresa A achou que contribuiu pouco. A empresa D não necessitou de ajuda para realizar essa tarefa;
- Para todas as empresas, exceto para a empresa C, inexistiu contribuição do PSI para a formação de canais de distribuição e venda no exterior. A empresa C achou que o impacto foi médio;
- Com relação ao aumento do faturamento global da empresa a partir da adesão ao PSI, somente a empresa B opinou que foi média a contribuição. Para as demais não houve contribuição. A empresa C citou a valorização do real em relação ao dólar como a principal razão para o não aumento do faturamento;
- A empresa C achou que o PSI contribuiu muito para a formação de uma cultura exportadora em sua empresa. Para a empresa A, o impacto foi médio. Para as empresas B e D, não houve contribuição alguma;
- O PSI não contribuiu em nada no sentido de auxiliar na implementação das estratégias de penetração em mercados internacionais, exceto para a empresa C (contribuição média);
- Exceto para a empresa C (contribuição média), o PSI não contribuiu para a conquista de novos clientes internacionais;

## 6. CAPÍTULO SEIS – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão analisadas as características gerais das empresas entrevistadas e seu papel no consórcio; os resultados obtidos pelo projeto com base nas entrevistas realizadas; as vantagens e desvantagens e/ou limitações do PSI; e a análise geral do caso, tendo como referência os modelos de competitividade e teorias de internacionalização. Por fim, faz-se a avaliação das hipóteses.

### 6.1 Análise das Características Gerais das Empresas Entrevistadas e seu Papel no PSI

A seguir são analisadas as características gerais das empresas torrefadoras exportadoras de café T&M e o papel desempenhado no PSI:

- Conforme previsto na revisão da literatura, a maioria das empresas é familiar, tradicional e de pequeno porte. Nesta dissertação, todas as empresas apresentaram esse perfil, ao menos, com base nos critérios do BNDES;
- As empresas selecionadas, embora sejam de pequeno ou médio porte, pelos critérios de faturamento do BNDES, apresentam número de funcionários bastante divergente. A empresa B, de pequeno porte, emprega 50 funcionários, ao passo que a empresa D de médio porte, apenas 40;
- A maioria das empresas pesquisadas segue o padrão de iniciantes no processo de internacionalização, o que corrobora com o modelo APEX de consórcio apresentado por Machado e Brando (2004); porém, segundo Barbosa (2004), essas empresas seriam o público-alvo dos consórcios de venda e não dos promocionais, a exemplo do PSI. A única exceção foi a empresa D, que apesar de ter começado a exportar em 2004, já se encontra num estágio evoluído no processo de internacionalização, e que justamente, por não se adequar aos propósitos do PSI, abandonou-o poucos meses após a sua entrada;
- Todas as empresas começaram a exportar praticamente um ano antes de aderir ao PSI, fato esse que corrobora a situação acima (exceção feita à empresa D que faz parte de

um grande grupo empresarial), ou seja, eram o público-alvo dos consórcios de vendas e não de promoção, como é o caso do PSI (BARBOSA, 2004; GARCIA e LIMA, 2005 *apud* MACIEL e LIMA, 2002);

- Apurou-se uma certa inatividade de alguns membros no consórcio. A empresa C, por exemplo, há quase dois anos não exporta e acabou por se desligar do PSI no início do ano de 2008. A empresa D percebeu logo que sua presença no projeto resultaria somente numa despesa mensal, o que demonstra situação semelhante àquela apresentada na pesquisa de Porto (2005);
- Relatou-se na metodologia que a empresa Toko, posição 13 no ranking da ABIC, aderiu recentemente ao PSI. O fato de uma das maiores torrefadoras brasileiras ainda não exportar, reforça o argumento do gerente do PSI que a falta de cultura exportadora do setor não está relacionada ao porte ou capacidade produtiva, mas, ao mesmo tempo, demonstra a falta de critério para a seleção das empresas do PSI. Uma empresa que nunca exportou faria parte do público-alvo de consórcios de venda (BARBOSA, 2004).

## **6.2 Análise dos Objetivos Estratégicos do PSI e os Resultados Obtidos**

Os objetivos estratégicos mencionados no capítulo 3 são:

1. Evoluir o perfil exportador;
2. Agregar valor ao café;
3. Reposicionar a imagem de qualidade;
4. Ampliar as oportunidades no agronegócio.

Com relação ao primeiro objetivo, percebe-se que até o momento, o PSI pouco contribuiu para a formação de uma cultura empresarial voltada para a conquista de mercados estrangeiros. Os entrevistados das empresas B e D afirmaram que não houve contribuição

alguma nesse sentido, embora não se possa levar em consideração a opinião da empresa D, visto que o grupo ao qual pertence já exporta há décadas. A empresa C foi a única a afirmar que o PSI foi muito importante, mas o fato de ter abandonado as exportações devido à valorização do real mostra que, realmente, não se incutiu essa cultura na empresa. A empresa A mostrou-se indiferente.

A empresa A continua exportando para os mesmos três países desde 2005. A empresa B, que exportava para quatro países, hoje exporta para apenas três. A empresa C não exporta há quase dois anos. Por fim, a empresa D dobrou o número de países atendidos, contudo, sem influência do PSI. Esse quadro de redução dos países atendidos pelas empresas A, B e C demonstra que o objetivo um não foi alcançado.

A análise global do PSI demonstra que o objetivo dois tem sido alcançado, conforme se pode verificar no gráfico 1 (página 63). Entretanto, em termos de aumento de faturamento, não se pode dizer o mesmo. Somente a empresa B relatou tê-lo aumentado com o ingresso no PSI. As demais informaram que não houve crescimento nesse sentido, fato esse, que de certa maneira, diverge dos números globais de crescimento das exportações de café T&M, que talvez seja devido às exportações de empresas de grande porte, como a Santa Clara (2º. maior torrefador brasileiro pelo ranking da ABIC).

O objetivo três de reposicionar a imagem de qualidade do café brasileiro, aparentemente, tem sido alcançado por meio da divulgação da marca de origem “Cafés do Brasil”. Entretanto, ao analisarmos cada empresa individualmente, percebe-se que o PSI pouco ou nada contribuiu para a diferenciação dos produtos das empresas A, B e D, com exceção da opinião expressada pela empresa C, que afirma ter o PSI contribuído muito nesse quesito. Pode-se tomar como parâmetro também o fato de que absolutamente todas as empresas pesquisadas afirmaram que o PSI pouco ou nada contribuiu para melhorar a imagem de sua empresa nem mesmo no mercado interno.

O objetivo quatro, de ampliar as oportunidades de negócio, se analisado do ponto de vista da ajuda para conquista de novos clientes internacionais, remete que o impacto do PSI foi nulo para todas as empresas, com exceção da empresa C, que se mostrou indiferente.

### **6.3 Análise das Vantagens do PSI**

Tendo como referência as respostas obtidas nas entrevistas com as empresas, e comparando-as com a lista de vantagens proporcionadas pelos consórcios de exportação (página 51), foi possível detectar que o PSI cumpriu os seguintes quesitos:

- Redução de custos de exportação, mais especificamente decorrentes do financiamento e custos compartilhados de gastos com feiras, eventos de degustação, escritório e armazéns no exterior;
- Adequação de processos e produtos ao mercado externo por meio de eventos de degustação;
- Provavelmente, despertou maior interesse de importadores através de eventos realizados no exterior;
- Efeito “motivador” sobre os participantes;
- Possibilidade de exportar com a marca própria do consórcio “Cafés do Brasil”;
- Participação em feiras e missões internacionais de forma conjunta. Embora, pelo menos três das empresas pesquisadas pudessem tê-lo feito sem a ajuda do PSI.

### **6.4 Análise das Desvantagens/Limitações do PSI**

Baseado nas respostas obtidas nas entrevistas com as empresas e gestores do PSI, e comparando-as com a lista de desvantagens/limitações proporcionadas pelos consórcios de exportação, foi possível detectar algumas limitações do PSI:

- Aparente individualismo dos participantes, talvez devido à falta de organização de reuniões pelos gestores do consórcio, e à própria dispersão geográfica das empresas. A heterogeneidade quanto ao perfil das empresas, também, parece atuar como um limitador ao alcance do propósito de ações conjuntas de promoção de seus cafés;

- Falta de habilidade profissional do gerente do PSI em relação à divulgação do projeto e critérios de seleção dos participantes;
- Falta de disseminação de uma cultura exportadora entre todos os participantes. A empresa C, aparentemente, idealizou o PSI como uma estratégia de curto prazo. Sendo assim, pelo menos para ela, o consórcio não conseguiu inculcar uma cultura exportadora, visto que ela abandonou o projeto devido à valorização do real, diferentemente da empresa B, que mesmo insatisfeita com a situação econômica tem avançado em suas incursões internacionais. A tendência de conceber os consórcios como estratégias de curto prazo é uma realidade, conforme apurado em Rossi (2003);
- No PSI, aparentemente, não há a preocupação com o número ideal de participantes. A literatura prevê que deve situar-se entre 10 a 15 participantes, e o projeto começou com mais de 20;
- Diferenças no estágio de desenvolvimento tecnológico das empresas participantes. A empresa C possui tecnologia muito inferior às demais empresas. Mesmo com todas as informações disseminadas pelo PSI sobre as exigências dos mercados-alvo, provavelmente teve dificuldade de se adequar ao nível das demais empresas, em particular, se a compararmos com a empresa Santa Clara, a segunda maior torrefação brasileira. Sendo assim, provavelmente, gostou mais do projeto que todas as demais devido à possibilidade de acesso a informações, que de certa maneira, eram inacessíveis antes de sua adesão ao PSI.

### **6.5 Análise das Entrevistas à Luz das Teorias sobre o Processo de Internacionalização e Contribuições do PSI**

Conforme previsto nas teorias de cunho comportamental, as empresas iniciaram suas atividades internacionais via exportação (JOHANSON e VAHLNE, 1977), embora o conceito de distância psíquica não se aplique aos casos estudados. O único padrão aparente é que a maioria das empresas almejou a Europa como porta de entrada para o mercado internacional.

As empresas B e D foram as que apresentaram o rol de países mais diversificado no que tange à entrada no exterior. Nesse caso, nem a proximidade geográfica, nem o idioma explicam a decisão das empresas de exportar para tais países.

A empresa A preferiu enviar um representante da família para realizar os próprios negócios, o que, aparentemente, diminuiu os custos de transação e incertezas sobre os mercados-alvo (COASE, 1937).

A empresa B faz negócios por meio de representantes, confirmando, de certa maneira, que as empresas seguem estágios de incursão internacional (BILKEY e TESAR, 1977; REID, 1981), até chegarem ao investimento direto, posição de maior comprometimento de recursos da empresa fora do país.

A empresa C deixou-se afetar mais intensamente pelo ambiente desfavorável em decorrência da valorização do real em relação ao dólar, optando por dedicar-se exclusivamente ao mercado interno, pois, afinal de contas, o Brasil é o segundo maior consumidor mundial do produto. Nesse caso, os problemas de natureza ambientais (câmbio desfavorável) e motivacionais (existência de um amplo mercado interno) explicam, em parte, a decisão dessa empresa por abandonar as exportações (ROCHA 2003).

As respostas das empresas e do gerente do PSI também permitem afirmar que a criação de uma rede de relacionamentos bem formatada é essencial para o êxito nas exportações de café T&M. Tal fato é corroborado pelas conclusões de Freitas (2006). Portanto, a teoria de *Networks* (ROCHA e ALMEIDA, 2006; HILAL e HEMAIS, 2003; DIB e CARNEIRO, 2006), pelo menos no âmbito do presente estudo, possui alto poder explicativo no que tange à continuidade e avanço das atividades internacionais das empresas torrefadoras.

Sob a perspectiva das teorias OLI (DUNNING, 1980, 1988, 2001) e comportamental (JOHANSON e VAHLNE, 1977), percebe-se que a empresa D, provavelmente, avançou rapidamente rumo ao investimento direto devido ao fato de o grupo possuir vasto conhecimento experiencial internacional (ERIKSSON, JOHANSON e MAJKGARD, 1997), além de recursos financeiros e uma cultura voltada para o exterior há várias décadas, o que não se verificou nas outras empresas.

Percebe-se que a contribuição do PSI para a evolução do processo de internacionalização tem sido praticamente nula pelas várias razões discutidas ao longo deste capítulo, embora não se possa negar que a criação de centros de distribuição e escritórios no exterior possa diminuir os custos de transação, e ao mesmo tempo, aumentar o conhecimento experiencial de determinado mercado.

### **6.6 Análise das Entrevistas à Luz dos Modelos de Competitividade e Contribuições do PSI**

As conversas com os entrevistados permitem inferir que a única estratégia viável nas exportações de café T&M é a liderança em diferenciação (PORTER, 2004). O Brasil, por ser o maior produtor e exportador de café verde, cujo desenvolvimento competitivo é impulsionado pelas condições de fatores (PORTER, 1989; 1990), não permite aos próprios torrefadores brasileiros obter o café verde mais barato de outros países. Além disso, os mercados de entrada são geralmente países desenvolvidos, cuja exigência em termos de qualidade é bem maior, e também onde estão presentes as maiores barreiras aduaneiras, principalmente, as de origem tarifária.

Trata-se de um paradoxo o fato de o Governo, por meio da APEX-Brasil, fomentar as exportações de café T&M, e ao mesmo tempo, ceder às pressões de produtores de café para não aprovação de medidas como o *drawback* para café verde.

Tendo em vista o modelo de análise estrutural de indústrias, representado pelo modelo de cinco forças de Porter (2004), percebe-se que o PSI contribuiu muito pouco para balancear as forças que envolvem as empresas participantes. Os fornecedores de matéria-prima (produtores de café verde), de certa maneira ainda exercem bastante poder com o apoio do governo. As empresas brasileiras, mesmo as maiores, ainda são pequenas e desconhecidas nos mercados-alvo. Esse fato faz com que o poder de barganha dos compradores internacionais seja bastante elevado e a concorrência com outros competidores internacionais, talvez ainda mais acirrada que no próprio mercado interno devido à alta tarifação do produto brasileiro e aos elevados custos de transação gerados pelo desconhecimento do mercado-alvo.

Sob a ótica da Visão Baseada em Recursos, um dos únicos recursos físicos proporcionados pelo PSI foi o provimento de escritório e centro de distribuição no exterior para uma das empresas. Pôde-se notar também que o PSI contribuiu muito pouco para a maioria das empresas em termos de recursos humanos, ou seja, treinamento, experiência, inteligência de mercado etc. Apesar de o consórcio de exportação ser uma estratégia colaborativa, percebe-se, também, que cada empresa possui sua própria estratégia, ou seja, um recurso organizacional valioso demais para compartilhar com os concorrentes. Verificou-se também que determinados ativos estratégicos devem ser acumulados ao longo do tempo, como a lealdade à marca e a reputação da empresa no mercado internacional (BARNEY, 2006; DIERICKX e COOL, 1989). A divulgação da marca de origem Cafés do Brasil, provavelmente, tem contribuído no sentido de reverter a imagem de baixa qualidade do café brasileiro.

As evidências acima indicam que o ambiente competitivo internacional não é muito favorável à inserção das empresas exportadoras brasileiras de café T&M. Sendo assim, o PSI poderia ter proporcionado a melhoria dos recursos humanos em termos de capacitação em comércio exterior, inteligência de mercado, formação de uma cultura organizacional voltada para o mercado internacional, ou mesmo recursos organizacionais relacionados à criação de redes de relacionamentos mais eficazes, ou seja, redes de distribuição e venda.

## **6.7 Avaliação das Hipóteses**

Com base nos resultados das entrevistas com os consorciados, para nossa surpresa, foram rejeitadas todas as hipóteses.

### **Hipótese 1: O PSI contribuiu para o ingresso ou expansão dos fabricantes de café T&M no mercado internacional.**

Conforme relatado anteriormente, todas as empresas entrevistadas já haviam exportado antes de aderir ao PSI. Sendo assim, o projeto não exerceu influência sobre seu ingresso no mercado internacional, mas poderia ter inculcido uma cultura exportadora e contribuído para a expansão das exportações para novos países, o que não se verificou.

A empresa A continua exportando para os mesmos países de antes da adesão ao projeto. No caso da empresa B, houve redução de seu mercado. Já a empresa C parou de exportar. A empresa D ampliou o número de países atendidos, mas sem o auxílio do PSI.

Diante dos fatos acima, os resultados das entrevistas com as empresas do segmento de café T&M divergem da revisão da literatura sobre consórcios de exportação e Projetos Setoriais Integrados, que afirmam que essas estratégias colaborativas seriam de grande valia para o ingresso ou expansão das empresas no mercado internacional (LIMA, GARCIA e CARVALHO, 2006; MARGARIDO, 2004, FREITAS, 2006).

**Hipótese 2: O PSI contribuiu para diminuição da distância psíquica em relação aos mercados almejados pelos fabricantes de café T&M.**

Assim como relatado em Freitas (2006), constatamos que os empresários desse setor selecionam os mercados-alvo de acordo com as características e hábitos de consumo de cafés, ou seja, inicialmente, as empresas brasileiras procuram mercados em que as características do café sejam semelhantes àquele produzido no Brasil. Como exemplo, temos a produção de café tipo turco, que demanda tecnologia de moagem diferente daquela empregada para produção dos demais tipos de café, pois, a moagem (perfil granulométrico) deve ser extremamente fina, assemelhando-se a um “talco”.

Outros fatores ligados ao idioma e distância geográfica parecem ser itens menos importantes na decisão de ingressar neste ou naquele mercado. Portanto, a decisão de exportar café T&M para países psicologicamente mais distantes está preponderantemente relacionada com o fato de vender para países ou regiões cujos gostos sejam diferentes do brasileiro. A APEX-Brasil por meio de sua área de Inteligência Comercial vem desenvolvendo estudos e identificando oportunidades de negócios em países psicologicamente mais próximos.

Ao longo da existência do PSI, houve a realização de eventos (feiras e missões comerciais) na Espanha, EUA, Emirados Árabes, Alemanha, Japão, França e Polônia. Contudo, pelo menos no âmbito das empresas pesquisadas, não contribuiu para o ingresso de seus participantes nesses mercados.

A empresa A, antes de aderir ao projeto, exportava para a Suíça, Luxemburgo e Portugal. Atualmente, continua exportando para os mesmos países, ou seja, mercados ainda não explorados pelo projeto.

A empresa B, após a adesão ao PSI, ingressou no mercado ucraniano, também não contemplado pelo projeto. Deixou de exportar para o Japão e África do Sul.

A empresa C parou de exportar, mas antes de aderir ao projeto, exportava para a França, Itália e Angola. Dessa maneira, apesar de eventos terem sido realizados na França, a empresa já atendia esse país antes mesmo de fazer parte do PSI.

A empresa D mesmo não tendo se beneficiado do PSI, devido à sua curta permanência no projeto, ingressou em quatro dos países contemplado pelo projeto: EUA, Emirados Árabes, Japão e França.

Apesar de os critérios de Dunning (1980, 1988, 2001) não focalizarem as exportações, esses atributos podem ser considerados no fator “Location”, com base no qual as empresas decidem seus mercados-alvo.

### **Hipótese 3: O PSI contribuiu para o aumento da competitividade dos fabricantes de café T&M.**

Conforme avaliado, o PSI não proporcionou o aumento do faturamento da maioria das empresas. Apenas a empresa B afirmou que o aumento foi médio. Os entrevistados da empresa A e C afirmaram que não houve incremento algum. Essa última empresa “culpa” a valorização do real em relação ao dólar pelo mau resultado, mas participou do projeto durante mais de quatro anos. A empresa D, devido à sua curta permanência no projeto não será analisada.

No que tange à contribuição do PSI para o aumento do poder de barganha das empresas em relação aos fornecedores de café verde e compradores de café T&M, verificamos que não houve influência positiva do projeto nesse quesito, de acordo com a análise realizada no item 6.6. Igualmente, não se verificou o auxílio do projeto para a formação de redes de distribuição e venda, aspecto ressaltado pelo gerente do PSI e por Freitas (2006) como fundamental para o êxito desse segmento no mercado internacional.

## **7. CAPÍTULO SETE – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS ESTUDOS**

Esta pesquisa avaliou o impacto do PSI sobre o processo de internacionalização e a competitividade de empresas fabricantes de café T&M.

Verificamos que devido a fatores históricos, e à própria condição de maior exportador mundial de café verde, aliado ao fato de possuímos o segundo maior mercado consumidor do produto, tanto a competitividade das torrefadoras brasileiras no exterior como o seu processo de internacionalização ainda apresentam-se bastante limitados.

Apesar dos esforços empreendidos pelas entidades representativas do setor cafeeiro no sentido de reverter esse quadro, nota-se que a falta de cultura exportadora não ocorre somente nesse setor, mas de forma generalizada em outros segmentos da economia brasileira. O contínuo declínio da já reduzida participação das MPE nas exportações brasileiras ao longo dos últimos anos confirma esse fato.

A literatura a respeito dos consórcios de exportação e entrevistas com os gestores do PSI revelam um otimismo não verificado a partir das entrevistas com as empresas do setor cafeeiro, que forneceram evidências para a negação das três as hipóteses estabelecidas na metodologia:

- 1. O PSI não contribuiu para o ingresso ou expansão dos fabricantes de café T&M no mercado internacional.**
- 2. O PSI não contribuiu para diminuição da distância psíquica em relação aos mercados almejados pelos fabricantes de café T&M.**
- 3. O PSI não contribuiu para o aumento da competitividade dos fabricantes de café T&M.**

A rejeição dessas hipóteses conduz à conclusão de que o impacto do PSI sobre a competitividade e processo de internacionalização de seus participantes foi praticamente nulo, ao menos, para as empresas pesquisadas.

O PSI do setor cafeeiro, diferentemente de outros projetos setoriais apoiados pela APEX-Brasil, não deu origem a consórcios de abrangência mais localizada, o que provavelmente, contribuiu para a contínua difusão dos esforços e individualismo dos participantes. Esse PSI, vigente há seis anos, talvez pudesse ter gerado resultados individuais mais expressivos, a partir da criação de CE menos abrangentes e com melhor definição de critérios quanto ao ingresso de seus participantes. Como a maioria das empresas são iniciantes no processo de exportação, segundo revisão da literatura, o consórcio mais apropriado seria aquele com fins de venda, e não os promocionais.

A gestão do PSI também se mostrou deficiente, e inconsistente com os propósitos de ações conjuntas de promoção dos cafés brasileiros, uma vez que o próprio gerente do projeto não o considera um CE. Vale ressaltar o papel relevante desse gestor na criação de uma cultura de parceria entre as empresas (MACHADO e SPERAFICO, 2007; ROSSI, 2003; GARCIA e LIMA, 2005), o que não se verificou.

A falta de organização de reuniões com os participantes, aparentemente, contribuiu para uma postura individualista de seus participantes. Nesse sentido, o projeto poderia selecionar empresas geograficamente mais próximas e com características mais semelhantes, como porte, nível de inserção internacional, recursos humanos, entre outras.

Ainda sobre a gestão do PSI, a qualidade das informações disseminadas aos seus participantes é outro aspecto a ser questionado. A empresa B, a única a apresentar resultados positivos de faturamento, sinalizou que o PSI deveria fornecer informações sobre os mercados-alvo, e que o projeto não contribuiu em nada nesse quesito. Outro aspecto a ser levantado é a falta de atualização dos dados do PSI. Sites desatualizados e limitado acesso a indicadores do projeto depõem contra ele.

De todas as empresas pesquisadas, a única a opinar favoravelmente ao PSI foi a empresa “C”, considerada microempresa pelos critérios do Sebrae, que emprega menor tecnologia de torra e capacidade de produção. O fato de ter parado de exportar há quase dois anos e continuar pagando mensalidade, reforça a constatação de que também existe um certo comodismo por parte de todas as empresas, no sentido de não exigir que o PSI cumpra o que prometeu, já que nenhuma delas apresentou resultados expressivos desde a adesão ao projeto.

Como resultado das entrevistas, conclui-se que o aspecto fundamental para aumentar a competitividade das empresas torrefadoras no exterior é a formação de canais de distribuição e venda eficientes. A formação de uma rede de contatos nesse novo ambiente competitivo seria um dos recursos organizacionais mais valiosos para a evolução das empresas torrefadoras no exterior. O PSI poderia contribuir nesse sentido através de contato direto e auxílio na negociação com grandes redes de supermercados e atacadistas, por exemplo.

Os efeitos das várias décadas de regulamentação do mercado internacional de café e políticas internas de tabelamento de preços e restrição à entrada de empresas estrangeiras ainda persistem. Diante desse contexto, apesar de todas as limitações do PSI, não podemos negar a sua importância como marco no desenvolvimento de estratégias conjuntas de entrada de empresas torrefadoras no mercado internacional.

Como limitações do estudo, podemos destacar:

- ✓ Impossibilidade de generalização dos resultados, pela própria adoção do estudo de caso como estratégia de pesquisa e, principalmente, devido aos resultados que divergem de outras pesquisas de Projetos Setoriais Integrados de outros setores;
- ✓ Impossibilidade de apresentação de uma lista confiável de empresas participantes do PSI;
- ✓ A própria análise subjetiva dos resultados inerente ao processo qualitativo;
- ✓ A incipiente literatura sobre Projetos Setoriais Integrados.

Apresenta-se como recomendação para estudos futuros a pesquisa de outros Projetos Setoriais Integrados da área de agronegócios, analisando-os por meio das teorias utilizadas nesta dissertação. Com isso, espera-se poder obter um segundo ou terceiro parâmetro para eventuais sugestões de mudanças nas estratégias do governo federal, uma vez que essa área é de vital importância para a manutenção de superávits da balança comercial brasileira.

## REFERÊNCIAS

**ABIC - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE CAFÉ.** Relatório Geral da ABIC 2005/2008 veiculado durante evento Encafé 2007, 2007.

**ABIC - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE CAFÉ.** Disponível em: <<http://www.abic.com.br>>. Acesso em: 7 out. 2007 e 24 fev. 2008.

AAKER, D.A. Managing assets and skills: the key to a sustainable competitive advantage. **California Management Review**; Winter89, v.31, n.2, p.91-106.

ACEVEDO, C.R.; NOHARA, J.J. **Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma.** 2.Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

**ALICEWEB.** Disponível em: <<http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br>>. Acesso em: 18 nov. 2007.

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P.J.H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v.14, 1993, p.33-46.

ANDERSON, P. **Barreiras não-tarifárias às exportações brasileiras no Mercosul: o caso de calçados.** Texto para discussão no. 791 (IPEA). Rio de Janeiro, maio 2001.

**APEX - AGÊNCIA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS.** Palestra Encafé 2004, nov. 2004.

**APEX - AGÊNCIA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS.** Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br>>. Acesso em: 9 set. 2007a.

**APEX - AGÊNCIA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS.** Relatório de atividades APEX-Brasil 2003/2006. Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br>>. Acesso em: 9 set. 2007b.

BAGHAI, M.A.; COLEY, S.C.; WHITE, D. Turning capabilities into advantages. **The McKinsey Quarterly**, n.1, p.100-109, 1999.

BARBOSA, R. **Apresentação do Embaixador Rubens Barbosa à 2ª Conferência Mundial de Café da Organização Internacional do Café**, Salvador, Bahia, 23 set. 2005.

BARBOSA, P.S. **Competindo no comércio internacional: Uma visão geral do processo de exportação.** São Paulo: Aduaneiras, 2004.

BARNEY, J.B. Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. **Management Science**, v.32, n.10, p.1231-1241, oct. 1986.

\_\_\_\_\_. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, , p.99-120, 1991.

\_\_\_\_\_. Resource-based theories of competitive advantage: A ten year retrospective on the resource-based view. **Journal of Management**, v.27, p.643-650, 2001a.

\_\_\_\_\_. Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. **Academy of Management**, v.26, n.1, , p.41-56, jan. 2001b.

BARNEY, J.B.; HESTERLY, W.B. **Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts**. New Jersey: Pearson Education, Inc., 2005.

BARRETO, A. A internacionalização da firma sob o enfoque dos custos de transação. In: ROCHA, A. (org.). **A internacionalização de empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, p.41-59, 2002.

BASTOS, R. Para paladares refinados, cafés originais. **Jornal O Estado de São Paulo**, p.C3, 29 ago. 2004.

BILKEY, W.J.; TESAR, G. The export behavior of small-sized Wisconsin manufacturing firms. **Journal of International Business Studies**, v.8, n.1, p.93-98, 1977.

**BNDES – BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL**. Disponível em: [www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br). Acesso em: 27 maio 2007.

BRYMAN, A. **Social Research Methods**. 2. Ed. Oxford: Oxford University Press, 2004.

**BSCA – BRAZIL SPECIALTY COFFEE ASSOCIATION**. Disponível em: <http://www.bsca.com.br>. Acesso em: 7 out. 2007 e 24 fev. 2008.

BUCKLEY, P.J.; CASSON, M. **The future of the multinational enterprise**. London: Mcmillan, 1976.

CAFÉ Industrializado tem incentivo. **Jornal DCI**. São Paulo, 14-16 dez. 2002. Seção Política Econômica, p. A-5.

**CAFÉS DO BRASIL**. Disponível em: <<http://www.cafesdobrasil.com.br>>. Acesso em: 12 out. 2007 e 24 fev. 2008.

CAPITÃO, C.G.; VILLEMOR-AMARAL. A pesquisa com estudo de caso. In: BAPTISTA, M.N.; CAMPOS, D.C. **Metodologias de pesquisa em ciências: análises quantitativa e qualitativa**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

CASTANIAS, R.P.; HELFAT, C.E. Managerial resources and rents. **Journal of Management**, v.17, n.1, p.155-171, 1991.

COASE; R.H. The nature of the firm (1937). In: OLIVER, E.W.; WINTER, S.G. **The nature of the firm: origins, evolution, and development**. Oxford University Press, 1993.

COLLIS, J. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Trad. Lucia Simonini. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COLLIS, D.J.; MONTGOMERY, C.A. Competing on resources: strategy in the 1990s. **Harvard Business Review**; v.73, n.4, p.118-128, jul./ago. 1995.

**CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA**. Indicadores de Competitividade na indústria brasileira : micro e pequenas empresas / CNI; SEBRAE. —Brasília: CNI, 2006, 134 p.

CORTIÑAS LOPEZ, J.M.; GAMA, M. **Comércio exterior competitivo**. 3. Ed. São Paulo: Aduaneiras, 2007.

COUTINHO, L.G.; FERRAZ, J.C. (Coord.). **Estudo da competitividade da indústria brasileira: competitividade da indústria de café: nota técnica setorial do complexo agroindustrial**. 1993.

CYRINO, A.B.; BARCELLOS, E.P. Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras. In: TANURE, B.; DUARTE, R.G. (Orgs.). **Gestão internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

D'AVENI, R.A. **Hipercompetição: estratégias para dominar a dinâmica do mercado**. Trad. Bazán Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

DIB, L.A.; CARNEIRO, J. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. XXX Encontro Nacional da ANPAD, **Anais...**, 2006.

DIERICKX, I.; COOL, K.A. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v.35, n.12, p.1504-1514, 1989.

DUNNING, J.H. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, v.11, n.1, p.9-31, 1980.

\_\_\_\_\_. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, v.19, n.1, p.1-31, 1988.

\_\_\_\_\_. The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. **International Journal of the Economics of Business**, v.8, n.2, p.173-190, 2001.

\_\_\_\_\_. Some antecedents of internalization theory. **Journal of International Business Studies**, v.34, p.108-115, 2003.

EISENHARDT, K.M. **Building theories from case study research**. *Academy of Management Review*, v.14, n.4, p.532-550, 1989.

ERIKSSON, K.; JOHANSON, J.; MAJKGARD, A. Experiential knowledge in the internationalization process. **Journal of International Business Studies**, v.28, n.2, p.337-360, 1977.

**FIESP – FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO (Glossário)**. Disponível em: <<http://apps.fiesp.com.br/qualidade/mainglos.htm>>. Acesso em: 13 out. 2007.

**FINEP - FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS**. Relatório setorial preliminar, setor café, realizado por Sandra Mara de Alencar Schiavi, set. 2003.

FREEMAN, S.; EDWARDS, R.; SCHRODER, B. How smaller born-global firms use networks and alliances to overcome constraints to rapid internationalization. **Journal of International Marketing**, v.14, n.3, p.33-63, 2006.

FREITAS, M.L.G. **Inserção internacional de empresas de cafés industrializados do Brasil**: um estudo de multicasos. 2006. 174f. Dissertação. (Programa de Pós-Graduação em Administração). Universidade Federal de Lavras (UFLA). Lavras, 2006.

GARCIA, S.F.A.; LIMA, G.B. Redes organizacionais de cooperação para a internacionalização. XXIX Encontro Nacional da ANPAD, **Anais...**, 2005.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE**, v.35, n.2, p.57-63, mar./abr. 1995a.

\_\_\_\_\_. Pesquisa qualitativa. **RAE**, v.35, n.3, p.20-29, maio/jun. 1995b.

\_\_\_\_\_. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006, 115-146.

GORDON, W. **Coffee (Tropical Agricultural Series)**. N. York: J. Wiley & Sons, 1988.

GRANT, R.M. The Resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v.33, n.3, p.114-135, 1991.

GRINGS; R.; RHODEN, M.I.S. **Empresas, mercados externos e as diferentes faces da mesma moeda**: abordagem teórica da internacionalização nas organizações. XXIX Encontro Nacional da ANPAD, **Anais...**, 2005.

GÜNTER, H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? Brasília: UnB, Laboratório de Psicologia Ambiental. Série: **Planejamento de pesquisa nas Ciências Sociais**, n. 7., 2004.

HAFERS, L. Café com valor agregado. **BOLETIM ABIC**. Rio de Janeiro, n.350, p.2, 1-15 jun. 2003.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**; v.68, n.3, p.79-91, maio/jun. 1990.

HARTLEY, J.F. Case studies in organizational research. In: CASSELL, C.; SYMON, G. (eds.). **Qualitative Methods in Organizational Research: A Practical Guide**. London: Sage, 1994.

HEMAIS, C.A.; HILAL, A. O processo de internacionalização da firma segundo a escola nórdica. In: ROCHA, A. (org.). **A internacionalização de empresas brasileiras**: estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2002, p.15-40.

HILAL, A.V.G. ; HEMAIS, C.A. Da escola de uppsala à escola nórdica de negócios internacionais: uma revisão analítica. XXV Encontro Nacional da ANPAD, **Anais...**, 2001.

\_\_\_\_\_. O processo de internacionalização na ótica da Escola Nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras, **RAC**, v.7, n.1, p.109-124, jan./mar. 2003.

HITT, M.A.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R.E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. Trad. José Carlos Barbosa dos Santos e Luiz Antonio Pedrosa Rafael. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

**ICO – INTERNATIONAL COFFEE ORGANIZATION**. Disponível em: <<http://www.ico.org>>. Acesso em 24 fev. 2007.

IZAGUIRRE, M. **Jornal Valor Econômico**. País possui 4 mil empresas que podem competir no exterior, mas não exportam, p.A2, 30 maio 2007.

JACOBSON, R. **The “Austrian” School of Strategy**. *Academy of Management Review*, v.17, n.4, p.782-807, 1992.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, v.12, n.3, p.305-322, out. 1975.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. The internationalization of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitment. **Journal of International Business Studies**, v.8, n.1, p.23-32, 1977.

KNIGHT; G.A.; CAVUSGIL; S.T. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. **Journal of International Business Studies**, v.35, p.124-141, 2004.

LAZZARINI, S.G. Estudos de caso: aplicabilidade e limitações do método para fins de pesquisa. **Econ. Empresa**, São Paulo, v.2, n.4, p.17-26, out./dez. 1995.

LIMA, G.B. Consórcios de exportação no Brasil: um estudo multi-casos. 2006. 143p. Dissertação (Programa de pós-graduação em Administração) – Universidade de São Paulo.

LIMA, G.B.; CARVALHO, D.T. **Desafios empresariais e acadêmicos da cooperação para internacionalização**: um olhar sobre os consórcios de exportação. Trabalho apresentado no V Workshop de Internacionalização de Empresas, Rio de Janeiro, Coppead/UFRJ, 27-28 out. 2005.

LIMA, G.B.; GARCIA, S.F.A.; CARVALHO, D.T. **Investigação teórica-empírica sobre internacionalização de empresas**: um estudo de caso do setor vinícola. In: IX Semead – Seminários de Administração – FEA-USP, São Paulo, 2006.

LOPES, A.M.M.G. **Inovação para Exportação**: um estudo de caso no setor de alimentos. 2006. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Centro Universitário Nove de Julho.

MACHADO, M.A.; BRANCO, P.L. **Consórcios de exportação**: um estudo comparativo entre o modelo brasileiro APEX e o modelo italiano Federexport. XXVIII Encontro Nacional da ANPAD, **Anais...**, 2004.

MACHADO, M.A.; SPERAFICO, C. **O papel do gerente no sucesso do consórcio de exportação**: um estudo de caso nos consórcios *Wines from Brazil* e *Magic Brazil*. XXXI Encontro Nacional da ANPAD, **Anais...**, 2007.

MADHOK, A. Re-assessing the fundamentals and beyond: Ronald Coase, the transaction cost and resource-based theories of the firm and the institutional structure of production. **Strategic Management Journal**, v.23, n.6, p.535-550, 2002.

MAHONEY, J.T.; PANDIAN, J.R. The resource-based view within the conversation of strategic management. **Strategic Management Journal**, v.13, p.363-380, 1992.

MARCONI, M.; LAKATOS, E.M. **Metodologia científica**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARGARIDO, G.L. **Consórcio de exportação como aliança estratégica para micros e pequenas empresas**. 2004. 160f. Dissertação. (Programa de Pós-Graduação em Administração). Centro Universitário Nove de Julho (Uninove). São Paulo, 2004.

BELSO-MARTÍNEZ, J.A. Why are some Spanish manufacturing firms internationalizing rapidly? The role of business and institutional international networks, **Entrepreneurship & Regional Development**, v.18, p.207-226, May 2006.

MARTINS, G.A. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006.

MATHIAS, J. **Jornal Gazeta Mercantil**. Indústria diversifica produto e agrega valor, p.B-11, 19 maio 2003.

MICHAELIS. **Moderno dicionário da língua portuguesa**. São Paulo: Melhoramentos, 1998.

MILES, M.B.; HUBERMAN, A.M. **Qualitative data analysis**: an expanded sourcebook. 2. Ed. Sage, 1994.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTEIRO, V. Mercado de produtos especiais pode subir 10%. **Jornal Gazeta Mercantil**, p.B12, 18 jan. 2007.

MURRAY, A.I. A contingency view of Porter's "Generic Strategies". **Academy of Management Review**, v.13, n.3, p.390-400, 1998.

OMAKI, E.T. **Recursos intangíveis e desempenho em busca de associações em empresas brasileiras**. 2004. 129f. Dissertação. (Programa de Pós-Graduação em Administração). Universidade Federal de Pernambuco (UFP). Recife, 2004.

PENROSE, E.T. **The theory of the growth of the firm**. Oxford University Press. 2.Ed., 1995. (A primeira edição foi publicada em 1959).

PEREIRA, Júlio Cesar Rodrigues. **Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais**. 3. Ed. São Paulo: EdUsp, 2004.

PETERAF, M.A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v.14, n.3, p.179-191, mar. 1993.

PORTER, M.E. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, v.57, n.2, p.137-145, mar./abr. 1979.

\_\_\_\_\_. The competitive advantage of nations. **Harvard Business Review**, v.68, n.2, p.73-93, mar./abr. 1990.

\_\_\_\_\_. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989 – 14<sup>a</sup>. reimpressão.

\_\_\_\_\_. Toward a dynamic theory of strategy. In: RUMELT, R.P. *et al.* **Fundamental issues in strategy** : a research agenda. Boston : Harvard Business School Press, 1994.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 3<sup>a</sup>. Reimpressão.

PORTO, E.C. Os consórcios de exportação como instrumentos facilitadores de estratégias cooperativas para micro, pequenas e médias empresas. XXIX Encontro Nacional da ANPAD, **Anais...**, 2005.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. A competência essencial da corporação. In: MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M.E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 293-316.

PRODUÇÃO brasileira de cafés especiais em plena expansão. **Jornal Valor Econômico**, São Paulo, p.B10, 18 jan. 2007.

PUFFAL, D.P. *et al.* **Uma análise do impacto da formação de consórcios no desempenho das exportações**: o caso da indústria de componentes para calçados. XXVIII Encontro Nacional da ANPAD, **Anais...**, 2004.

REID, S.D. The decision-maker and export entry and expansion. **Journal of International Business Studies**. v.12, n.2, p.101-112, 1981.

ROCHA, A. (Org.). **A internacionalização de empresas brasileiras**: estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

\_\_\_\_\_. Por que as empresas brasileiras não se internacionalizam? (2003). In: \_\_\_\_\_. **As novas fronteiras**: a multinacionalização das empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

ROCHA; A.; ALMEIDA, V. Estratégias de entrada e de operação em mercados internacionais. In: TANURE, B.; DUARTE, R.G. (Orgs.). **Gestão internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROSSI, A.L. **Os Consórcios de Exportação como Estratégia para Internacionalização de Pequenas Empresas**. 2003. 115 f. Dissertação (Mestrado em Mestrado Profissional Em Administração) - Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo.

RUGMAN, A.M.; VERBEKE, A. Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. **Strategic Management Journal**, v.23, p.769-780, 2002.

\_\_\_\_\_. Extending the theory of the multinational enterprise: internalization and strategic management perspectives. **Journal of International Business Studies**, v.34, n.2, p.125-137, mar. 2003.

SAES, M.S.M. **A racionalidade da regulamentação no mercado brasileiro de café**. Tese. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1995.

\_\_\_\_\_. Percepção do consumidor sobre as estratégias dos produtores em diferenciação: o café no mercado interno. XXIX Encontro Nacional da ANPAD, **Anais...**, 2005.

SAES, M.S.M.; NAKAZONE, D. O agronegócio café do Brasil no mercado internacional. **Revista FAE Business**, n.9, p.40-42, set. 2004.

SAFARIAN, A.E. Internalization and the MNE: a note on the spread of ideas. **Journal of International Business Studies**, v.34, p.116-124, 2003.

SANDMAN, M.A. Técnicas e modelos analíticos. In: MILLER, J.P. **O milênio da inteligência competitiva**: Jerry P. Miller e Business Intelligence Braintrust. Trad. Raul Rubenich. Porto Alegre: Bookman, 2002.

**SEBRAE-SP/FIPE**. O Desempenho das MPEs na Indústria de Torrefação e Moagem de Café: Planejamento Estratégico: Relatório de Pesquisa Sebrae-SP / Fipe, jul. 2001.

**SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. As Micro e Pequenas Empresas na exportação brasileira – Brasil e Estados 1998-2006, mar. 2008.

**SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em: <<http://www.sebraepb.com.br>>. Acesso em: 11 maio 2007.

SILVA, J.R. A internacionalização das empresas portuguesas: a experiência brasileira. **RAE**, Edição Especial, v.45, 2005.

SILVA, I.M. **A internacionalização da indústria de charutos e cigarrilhas**: o caso Menendez Amerino. 2008. Dissertação. (Programa de Pós-Graduação em Administração). Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2008.

**SINDICAFÉ-SP - SINDICATO DA INDÚSTRIA DO CAFÉ DE SÃO PAULO**. Disponível em <<http://www.sindicafesp.com.br>>. Acesso em 16 set. 2007 e 24 fev. 2008.

**SRF – SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL**. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br>>. Acesso em: 14 out. 2007

STAL, E. Inovação tecnológica e internacionalização de empresas: estudos de caso em diferentes setores industriais. In: Seminário de Gestão Tecnológica, 11, Salvador, 2005. **Anais...** Salvador, ALTEC, 2005. Arquivo em CD/ROM.

STALK, G.; EVANS, P.; SHULMAN, L.E. Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. **Harvard Business Review**, v.70, n.2, p.54-66, mar./abr. 1992.

TEECE, D.J. Economic analysis and strategic management. **California Management Review**, v.26, n.3, p.87-110, 1984.

TOMELIN, L.B. **A formação de consórcios de exportação em Santa Catarina**. 2000. 114f. Dissertação. PPGEP da Universidade Federal de Santa Catarina. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.

TORREFADORAS se unem para aumentar exportação. **O Estado de São Paulo**. São Paulo, 19 dez. 2002. Seção Agronegócios, p. 3.

VASCONCELLOS, F.C.; BRITO; L.A.L. Vantagem competitiva: o construto e a métrica. **RAE**, v.44, n. 2, p.51-63, abr./jun. 2004.

VASCONCELOS, F.C.; CYRINO, A.B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre a estratégia e teoria organizacional. **RAE**, v.40, n.4, p.20-37, out./dez. 2000.

VEGRO, C.L.R. *et al.* Do café verde ao café torrado e moído: vantagens e dificuldades na exportação. **Revista Brasileira de Comércio Exterior**, São Paulo, n.84, p.60-71, ago./set. 2005a.

\_\_\_\_\_. Restrições à exportação de café torrado e moído. **Organ. Rurais Agroind.**, Lavras, v.7, n. 2, p.214-226, 2005b.

VEIGA, L.F.A.; ROCHA, A. Expansão internacional de grandes empresas: estabelecendo relacionamentos no mercado internacional. In: ROCHA, A. (org.). **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

VIEGAS, I.F.P.; JANK, M.S.; MIRANDA, S.H.G. Barreiras não-tarifárias dos Estados Unidos e União Européia sobre as exportações agrícolas brasileiras. **Informações Econômicas**, SP, v.37, n.3, mar. 2007.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v.5, n.2, p.171-180, abr./jun. 1984.

WILLIAMSON, O. **Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications**. New York: The Free Press, 1975.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZACCARELLI, S.B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

## **APÊNDICE A – FORMULÁRIO GUIA PARA ENTREVISTA COM O GERENTE DO PSI**

1. Ao consultar o site da APEX-BRASIL, verificamos a existência de vários projetos setoriais na área de agronegócios, inclusive o PSI do café. No entanto, o site promove o projeto como sendo “ABIC - Projeto Setorial Integrado de Promoção de Exportações de Café”. Qual seria a participação da ABIC no projeto?
2. De quem partiu a idéia de implementar o PSI? Do Sindicafé-SP ou da APEX-BRASIL?
3. Normalmente, os projetos apoiados pela APEX-BRASIL têm duração de quatro anos. No entanto, percebe-se que o PSI iniciado em 2002 ainda se encontra em andamento. Houve alguma razão especial para prorrogar o projeto? Poderia nos fornecer uma lista dos integrantes do primeiro e do segundo PSI?
4. O PSI Sindicafé-SP/APEX-BRASIL é considerado formalmente um consórcio de exportação?
5. Os consórcios de exportação geralmente buscam auxiliar as empresas de pequeno/médio porte a ingressar no mercado internacional. Observamos, no entanto, que vários dos integrantes do PSI Sindicafé/APEX-BRASIL são empresas de grande porte, por exemplo, o grupo Santa Clara, o Café Damasco, etc. O senhor saberia informar o que o PSI estaria agregando a essas empresas (quais as vantagens), uma vez que, supostamente, já possuiriam os recursos necessários para exportarem por si só?
6. Alguns dos integrantes do PSI já exportavam antes da adesão ao projeto? O senhor poderia informar o nome dessas empresas?
7. O Sindicafé possui indicadores que mostrem o desempenho individual de cada integrante? Poderia ter acesso a alguns desses documentos?
8. O senhor acredita que o PSI foi fundamental para o ingresso de algum dos integrantes no mercado internacional? Por que?

9. Em geral, a incidência de barreiras tarifárias/não tarifárias parece ser menor nas exportações de café verde, em comparação com o café já industrializado. O senhor acredita que, ainda assim, seria mais vantajoso exportar o café torrado e moído do que, por exemplo, montar uma torrefação no exterior e importar o café verde brasileiro (no caso das empresas que possuem os recursos financeiros para investir no exterior)?

**APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA O GESTOR DE PROJETOS DA APEX-  
BRASIL**

1. Qual é a diferença entre o primeiro PSI e o atual?
2. Os Projetos Setoriais Integrados apoiados pela APEX-Brasil são considerados consórcios de exportação? No caso do PSI do setor cafeeiro, ele envolve apenas promoção conjunta ou vendas também?
3. Os integrantes divulgados no site Cafés do Brasil e no site da ABIC são diferentes. O senhor poderia fornecer a lista de participantes do primeiro e do segundo PSI?
4. A presença de empresas de grande porte dentre os demais participantes é uma estratégia da APEX para atrair as pequenas? Essa estratégia é aplicada nos PSIs de outras áreas também?
5. No caso dos escritórios da APEX disponibilizados aos participantes do PSIs, o espaço físico é sempre compartilhado por empresas do mesmo PSI ou de vários PSIs diferentes? Qual é o critério utilizado para seleção das empresas que desejem utilizar essa estrutura?

**APÊNDICE C – FORMULÁRIO GUIA PARA ENTREVISTA COM OS DIRIGENTES  
DE EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO**

**A) IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA E DO RESPONDENTE**

a.1 – Nome da empresa

a.2 – Cargo do respondente

a.3 – Ano de fundação da empresa

a.4 – Tipo de gestão (familiar / profissional)

a.5 – Segmentos de atuação atendidos (ex.: café verde, torrado e moído etc)

a.6 – Tendo como base o seguinte critério, em qual porte o senhor classificaria sua empresa?

<b>PORTE</b>	<b>FATURAMENTO ANUAL</b>
Microempresas	Até R\$ 1,20 milhão
Pequenas Empresas	Entre R\$ 1,20 a R\$ 10,50 milhões
Médias Empresas	Entre R\$ 10,50 e R\$ 60,00 milhões
Grandes Empresas	Acima de R\$ 60,00 milhões

a.7 – Número de funcionários diretos

**B) AVALIAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS GERAIS DO PROJETO SETORIAL  
INTEGRADO DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES DE CAFÉ (PSI)**

b.1 – Qual foi o ano de adesão ao PSI? \_\_\_\_\_

b.2 - Com que frequência sua empresa se reúne com os outros participantes do PSI?

b.3 - O PSI proporciona igual tratamento (benefícios) a todos os seus participantes, sejam eles de pequeno, médio ou grande porte? ( ) Sim ( ) Não

b.4 - Qual é o nível de colaboração entre os participantes do PSI?

Muito Pequeno	Pequeno	Médio	Grande	Excelente
1	2	3	4	5

b.5 - Qual a sua opinião sobre o custo x benefício da adesão ao PSI, ou seja, os gastos para participar do projeto, custos com feiras, divulgação etc, frente ao benefício ou retorno proporcionado a sua empresa?

Muito Pequeno	Pequeno	Médio	Grande	Excelente
1	2	3	4	5

b.6 - Qual seria a contribuição da adesão de empresas de grande porte ao PSI para a formação de canais de distribuição no exterior?

Muito Pequeno	Pequeno	Médio	Grande	Excelente
1	2	3	4	5

b.7 - Qual seria a grau de risco no compartilhamento de informações com outros concorrentes, também pertencentes ao PSI?

Muito Pouco	Pouco	Médio	Grande	Muito Grande
1	2	3	4	5

**C) IMPACTO DO PSI SOBRE O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA**

c.1 - Já havia planejado exportar antes de aderir ao PSI? ( ) Sim ( ) Não

c.2 - Atualmente exporta seus produtos por meio de exportação direta ou indireta (ex.: *trading company*, comercial exportadora)?

c.3 – Sua empresa possui um departamento de comércio exterior? ( ) Sim ( ) Não

c.4 - Em que ano ocorreu a primeira atividade de exportação de sua empresa? \_\_\_\_\_

c.5 - Houve alguma ajuda de alguma entidade, associação etc., para que isso ocorresse?

( ) Sim ( ) Não

c.6 - Você acha que sem esse auxílio teria sido possível ingressar no mercado internacional?

( ) Sim ( ) Não

c.7 - Qual foi o destino (seqüência de países, começando pelo primeiro) das vendas de café T&M para o mercado internacional?

c.8 - Foi o cliente que procurou a sua empresa ou partiu do senhor a intenção de contatá-lo primeiro? ( ) Sim ( ) Não

c.9 - Houve algum critério para a escolha dos países-alvo (ex.: proximidade geográfica, idioma, cultura mais próxima da brasileira etc)?

c.10 - Em ordem de importância, quais foram as principais motivações para começar a exportar (comece pela maior motivação)?

c.11 - Atualmente, para quais países exporta seus produtos?

c.12 - Atualmente, a empresa só exporta, ou mantém algum outro tipo de atividade internacional, como por exemplo: *joint venture*, industrialização de café no exterior etc?

c.13 - Em geral, a incidência de barreiras tarifárias/não tarifárias é menor nas exportações de café verde, em comparação com o café industrializado. O senhor acredita que, ainda assim, seria mais vantajoso exportar o café torrado e moído do que, por exemplo, montar uma torrefação no exterior e importar o café verde brasileiro? ( ) Sim ( ) Não

## D) IMPACTO DO PSI SOBRE A COMPETITIVIDADE DA EMPRESA

POR FAVOR EXPRESSE SUA OPINIÃO SOBRE A CONTRIBUIÇÃO DO PROJETO SETORIAL INTEGRADO DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES DE CAFÉ (PSI), CONSIDERANDO AS PERGUNTAS A SEGUIR:

d.1 – Aumentou o conhecimento sobre seus concorrentes internacionais?

Nada	Pouco	Médio	Muito	Foi fundamental
1	2	3	4	5

d.2 – Aumentou o conhecimento sobre seus concorrentes brasileiros?

Nada	Pouco	Médio	Muito	Foi fundamental
1	2	3	4	5

d.3 - Forneceu informações relevantes sobre os possíveis compradores internacionais de café T&M?

Nada	Pouco	Médio	Muito	Foi fundamental
1	2	3	4	5

d.4 – Aumentou o poder de negociação com os compradores ou possíveis compradores internacionais de café?

Nada	Pouco	Médio	Muito	Foi fundamental
1	2	3	4	5

d.5 – Aumentou o poder de negociação com os fornecedores de café verde?

Nada	Pouco	Médio	Muito	Foi fundamental
1	2	3	4	5

d.6 - Auxiliou na diferenciação ou no aumento da qualidade do seu produto?

Nada	Pouco	Médio	Muito	Foi fundamental
1	2	3	4	5

d.7 – Forneceu informações sobre as exigências dos mercados-alvo?

Nada	Pouco	Médio	Muito	Foi fundamental
1	2	3	4	5

d.8 – Promoveu a divulgação de sua marca própria no exterior?

Nada	Pouco	Médio	Muito	Foi fundamental
1	2	3	4	5

d.9 - Auxiliou na adaptação de seus produtos aos gostos do consumidor estrangeiro?

Nada	Pouco	Médio	Muito	Foi fundamental
1	2	3	4	5

d.10 - Auxiliou na formação de canais de distribuição e venda no exterior?

Nada	Pouco	Médio	Muito	Foi fundamental
1	2	3	4	5

d.11 – Ajudou a capacitar seus funcionários em comércio exterior?

Nada	Pouco	Médio	Muito	Foi fundamental
1	2	3	4	5

d.12 - Aumentou o faturamento global de sua empresa?

Nada	Pouco	Médio	Muito	Foi fundamental
1	2	3	4	5

d.13 - Melhorou a imagem de sua empresa em relação aos clientes brasileiros?

Nada	Pouco	Médio	Muito	Foi fundamental
1	2	3	4	5

d.14 – Contribuiu para a formação de uma cultura empresarial voltada para a conquista de mercados estrangeiros?

Nada	Pouco	Médio	Muito	Foi fundamental
1	2	3	4	5

d.15 – Ajudou a implementar estratégias de penetração em mercados internacionais?

Nada	Pouco	Médio	Muito	Foi fundamental
1	2	3	4	5

d.16 – Ajudou na conquista de novos clientes internacionais?

Nada	Pouco	Médio	Muito	Foi fundamental
1	2	3	4	5

**GOSTARIA DE TECER COMENTÁRIOS ADICIONAIS SOBRE A CONTRIBUIÇÃO DO PSI?**