

Área Temática: Estratégia em organizações.

## **A relação entre competitividade e qualidade do café no mercado brasileiro**

### **AUTORES**

#### **JUSTINO SALGUERO**

Universidade Católica de Santos - UNISANTOS / Centro Universitário FMU  
justino@jsconsulting.com.br

#### **BELMIRO DO NASCIMENTO JOÃO**

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo  
bjoao@pucsp.br

### **RESUMO**

Este artigo examina a competitividade do café industrializado no Brasil e sua relação com a qualidade por meio de estudo de caso múltiplo por meio das empresas Café Canecão, Torrefações Noivacolinese e Torrefação e Moagem de Café Serra da Grama, que utilizaram a melhoria dos seus produtos como estratégia de crescimento. Dentro do atual cenário competitivo, que teve a desregulamentação do mercado do café, a mudança de hábitos dos consumidores, a segmentação e a diferenciação dos produtos, elas optaram pela estratégia de diferenciação, através do incremento da qualidade, realizando alterações nas atividades que compõem a cadeia de valores. Este trabalho foi fundamentado no constructo “Diamante de Porter”, que estabeleceu os quatro determinantes: condições de fatores; condições de demanda; indústrias correlatas e de apoio; estratégia, estrutura e rivalidade entre as empresas; e ainda, as variáveis: o acaso e o governo. A verificação do Diamante de Porter foi conduzida por meio do confronto de dez enunciados teóricos, abrangendo os quatro determinantes, bem como o papel do governo. O resultado foi validado a partir dos dados obtidos por meio de entrevistas nas empresas mencionadas, além de dados secundários do mercado. A pesquisa mostrou que mesmo tendo havido melhorias na qualidade e crescimento do mercado, o setor do café ainda não alcançou a competitividade preconizada pelo Diamante de Porter.

### **Abstract**

This paper examines the competition and relation with the quality of the coffee produced in Brazil, through the multiple case studies among Café Canecão, Torrefações Noiva Colinense and Torrefação e Moagem de Café Serra da Grama, which used the increasing quality as strategy of growing. Inside the current competitive scenario, with the lack of rules in the coffee market, the changes in consumer's habits, the segmentation and product variety, these companies chase the quality as a differentiation strategy, making changes in the activities that means the value chain. This project was based in the Porter's Diamond, which established four determinations: conditions of factors; conditions of demand; correlated industries and support; strategy, structure and rivalry among companies; and two other factors: the incident and the govern. The Porter's Diamond was verified using the confront of ten theoretical proposes, covering the four determinations as well as the government roles. The result was validated since the data obtained from the interviews with the mentioned companies, and secondary data obtained in the market. The research showed that even though the quality improvement and the market rising, the coffee market does not reach the competition recognized by Porter's Diamond.

**Palavras-chave:** Diamante de Porter, café, competitividade.

## 1. INTRODUÇÃO

O Brasil é o maior produtor e o segundo maior consumidor mundial de café, atrás apenas dos Estados Unidos da América (EUA), (PINO; VEGRO, 2008). Para Ribeiro (2002), a espécie arábica detém 31% da produção mundial com maior participação nas Américas do Sul e Central, que juntas somam aproximadamente 75% da produção mundial. No entanto, tratando-se da oferta de café robusta, os líderes mundiais são a Ásia, África e Oceania que, juntas, representam aproximadamente 83% da oferta mundial do produto.

O consumo *per capita* do café no mercado interno brasileiro começou a declinar a partir de 1971. Ao contrário de outras categorias teve o consumo *per capita* em decréscimo até 1990, o ano da retomada do crescimento *per capita*.

A pergunta chave deste artigo é: há uma relação entre a melhoria da qualidade e a competitividade do café no mercado brasileiro?

Em 1952 foi criado o Instituto Brasileiro do Café (IBC), formado principalmente por cafeicultores, que definiu as diretrizes da política cafeeira até 1989. Conforme Saes e Nunes (2001), nos anos 90 importantes mudanças no ambiente institucional brasileiro e no mercado internacional do café passaram a definir uma nova dinâmica no tradicional sistema agroindustrial do café, com impactos imediatos na indústria de torrefação e moagem. Tais mudanças foram desencadeadas pela desregulamentação do setor cafeeiro, marcada por três acontecimentos: (i) Quebra dos Acordos Internacionais do Café (AICS) em 1989, que regulavam a oferta do café no mercado internacional; (ii) A extinção do IBC em 1990, órgão nacional que definia a política para o setor, orientando e coordenando as estratégias do sistema, desde a produção agrícola até a comercialização do produto, e (iii) O fim do tabelamento de preços no mercado brasileiro em 1992.

Conforme Ribeiro (2002), após o fim do IBC iniciou-se um período conturbado para o sistema agro alimentar do café. A desregulamentação do setor do café em 1990 possibilitou pela primeira vez na história da indústria de torrefação a liberdade para definir o seu próprio caminho. Segundo Leme (2007), o consumo interno havia declinado aos menores patamares da história, pois a política do setor favorecia a produtividade e não a qualidade do café. O que era ofertado ao mercado eram cafés de baixa qualidade, quando não eram adulterados com impurezas, como cascas e paus, milho e cevada. O consumidor passou a identificar o café como “tudo igual” e, pior, de baixa qualidade. Apesar do café de melhor qualidade ser exportado, a visão do café brasileiro no exterior era também a de um café de baixa qualidade.

Entretanto, ações voltadas para a qualidade começaram a mudar este cenário. No mercado interno, a partir da década de 1990, com ações da Associação Brasileira da Indústria de Café (ABIC). A política estatal de concentrar a comercialização do café verde e privilegiar o mercado externo pode ter sido a causa da estagnação do consumo, numa época em que surgiram inúmeros substitutos ao tradicional cafezinho.

Os principais fatores que podem ter influenciado favoravelmente para o crescimento são: a melhoria da qualidade, maiores investimentos em comunicação e o aumento da renda média do brasileiro. Mesmo afetado pela mudança de hábito entre os jovens, que por vezes trocam o café por chás, sucos prontos e derivados do leite, o mercado continua crescendo, deslocando-se do consumo caseiro para fora do lar, em bares, restaurantes, escritórios e etc. Aliado a isto, o consumidor mais esclarecido encontra nesta bebida um grande atributo, que é o sabor, resultado dos cuidados havidos desde o plantio, colheita, armazenagem, classificação, torra e acondicionamento.

Para se obter um produto final com qualidade é necessário cuidados em todas as etapas do café, desde a escolha das variedades de plantas, terreno, adubação, processo de colheita, beneficiamento, estocagem dos grãos, seleção e descarte dos defeitos, torra homogênea e embalagem hermética.

Campanhas de esclarecimento e normas de padronização têm sido divulgadas pelas associações do setor do café numa tentativa de elevar a qualidade do produto consumido internamente. As ações dos órgãos de classe e o exemplo das grandes marcas internacionais têm motivado muitas empresas a buscarem melhorias na matéria-prima, processo e acondicionamento.

Para Pino e Vegro (2008) a ABIC foi pioneira na criação de um selo certificador no Brasil, ao lançar em 1989 o selo de pureza ABIC, que atesta a pureza do café. Para os autores, o selo de pureza foi um dos fatores responsáveis pelo progressivo aumento do consumo de café por parte dos brasileiros.

A ABIC instituiu em 2004 um novo selo chamado de PQC (Programa de Qualidade do Café), que orienta o consumidor quanto à categoria do produto numa escala de tradicional, superior e *gourmet*, após a análise dos atributos aroma, sabor, corpo, torra e moagem. Segundo Leme (2007), as discussões em torno do PQC possibilitaram levantar a questão do que é a qualidade na cadeia do café industrializado no Brasil. Embora a ABIC venha trabalhando a questão da qualidade desde a década de 1990, encarando este fator como primordial para o aumento do consumo de café no mercado nacional, a determinação do que é um café industrializado de boa qualidade é tão complicada quanto são variadas as definições acerca da qualidade.

O objetivo deste artigo é avaliar e verificar a competitividade do setor de café no mercado interno brasileiro e sua relação com a qualidade.

## 2. O DIAMANTE DE PORTER

O Diamante de Porter (1989) apresenta-se como uma solução esquemática na forma de um diamante lapidado, que une fatores responsáveis pela criação de vantagens competitivas para uma indústria, uma nação, ou uma região.

A competição e as fontes de vantagem competitiva diferem muito entre as indústrias e, até mesmo entre segmentos da mesma indústria. Desta forma, devem-se analisar segmentos específicos da indústria, que atuam com estratégias definidas e não em setores amplos que podem depender dos custos de mão-de-obra ou de economias de escala.

Em razão da globalização existe o papel do país sede na vantagem competitiva de um determinado setor da indústria. Torna-se importante discutir o porquê de um país ser uma boa base para um determinado setor da indústria. Esta base nacional é também complementada pela capacidade de um determinado setor industrial concorrer numa posição de força frente aos concorrentes internacionais.

Nos seus estudos dos determinantes da vantagem competitiva nacional, Porter (1989) estabeleceu que estes determinantes estão relacionados diretamente com a capacidade da indústria em inovar e aperfeiçoar, no justo tempo, numa resposta às mudanças do mercado, muitas vezes afetado pela interferência dos governos.

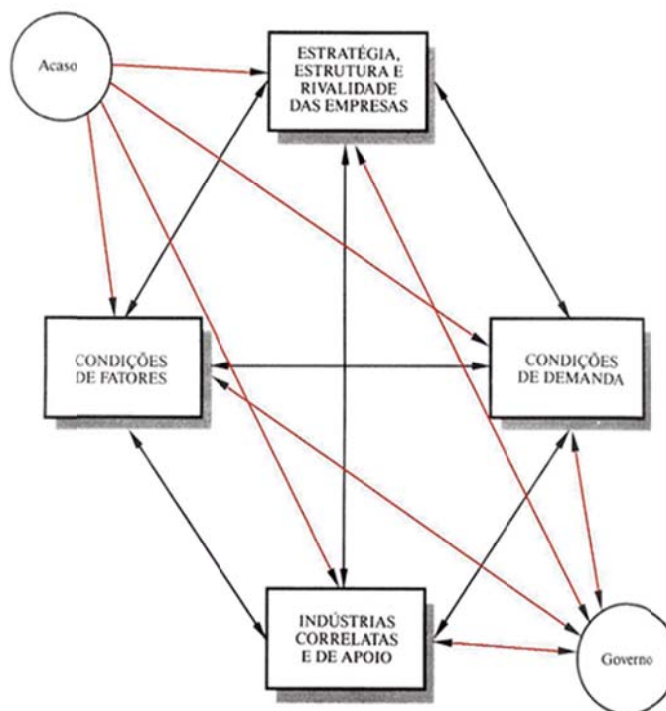
O ato de inovar considera tanto a tecnologia como os métodos, abrangendo novos produtos, novos métodos de produção e novas maneiras de comercializar, identificação de novos grupos de clientes, etc. As inovações que conduzem à vantagem competitiva são conseqüência de inúmeras etapas e esforços continuados, bem como descobertas inovadoras.

As empresas podem obter a vantagem inicial pela modificação das bases da competição, com a condição de manterem-se atualizadas para permanecer na frente dos demais concorrentes.

Os quatro principais determinantes da vantagem competitiva nacional foram chamados de “Diamante de Porter” (PORTER, 1989), e destacam quais ambientes favorecerão ou dificultarão a criação da vantagem competitiva, São eles: Condições de fatores; Condições de demanda; Indústrias correlatas e de apoio; Estratégia e rivalidade entre empresas. Tais

atributos trabalham interligados e são os determinantes da vantagem competitiva, individualmente e como um sistema.

O modelo do Diamante (figura 1) com os quatro amplos atributos pode responder por que um país obtém êxito numa determinada indústria. Estes atributos modelam o ambiente no qual as empresas competem e promovem ou impedem a criação da vantagem competitiva.



**Figura 1 - O “Diamante” sistema completo.**  
**Fonte: Porter (1989, p.146).**

## 2.1 As condições de fatores

O determinante das “condições de fatores” propicia a análise da sofisticação, modernidade, eficiência e especialização de um setor industrial em particular (PORTER, 1989). O autor enfatiza que uma nação ou setor não herda os importantes fatores da produção, mas sim cria os fatores diferenciadores, tais como os recursos humanos habilitados ou uma base científica importante. Focaliza a posição da região ou do país em relação aos fatores de produção, como os recursos humanos especializados, quantidade de instituições com nível superior; infra-estruturas principalmente portos, aeroportos, ferrovias, hidrovias e estradas modernizados para escoamento adequado da produção, disponibilidade de energia elétrica, telecomunicações, todos necessários à competição global. Os fatores mão-de-obra e matéria prima básica deixaram de ser os mais importantes. Os fatores escassos, aqueles que são de difícil imitação, e que precisam de altos e sustentáveis investimentos para sua criação, são os mais importantes.

Porter (1989), para explicitar a dificuldade inicial na própria definição do conceito “fatores”, agrupa os fatores em diversas categorias:

- Recursos humanos: entende-se como a quantidade de trabalhadores disponíveis, suas habilidades, seus níveis salariais, ética da formação, e fatores motivacionais, religiosos, culturais e pessoais. Considera-se também as formas possíveis para a distinção das várias categorias de empregados.

- Recursos físicos: a facilidade de se ter acesso aos recursos físicos, abundância, qualidade e custo de terra, água, minérios ou madeiras, fontes de energia elétrica e outras características físicas do país. Devem ser consideradas além dos recursos físicos, as condições climáticas, tamanho geográfico e a localização em relação a fornecedores ou potenciais compradores. Esses fatores são importantes fontes de vantagens ou desvantagens para as indústrias dependentes de recursos naturais.
- Recursos de conhecimentos: a quantidade de conhecimento disponível, criado por meio de pessoas, quer seja ele científico, técnico ou de mercado, relativos a bens e serviços. Estes recursos são organizados e mantidos em universidades, centros de pesquisa e desenvolvimento, governos, bibliografia de comércio e científica, relatórios de bancos de dados sobre pesquisas de mercado, associações comerciais e outras fontes.
- Recursos de capital: As fontes de financiamento disponíveis para a indústria e o custo deste capital. Estas fontes podem ter diversas denominações e características, porém devem ser considerados recursos de capital. O estoque de recursos de capital de um país é afetado diretamente pelo índice nacional de poupança e pela estrutura dos mercados nacionais de capital.
- Infra-estrutura: A qualidade, quantidade, tipo e valor do uso da infra-estrutura de transportes, comunicações, correios, entrega de encomendas, custo logístico, pagamentos ou transferência de fundos, assistência médica, etc. A infra-estrutura inclui, também, aspectos como a disponibilidade de moradias e instituições culturais, que influenciam na qualidade de vida e nos atrativos de um país, o lugar adequado para se viver e morar.

## 2.2 As condições de demanda

Conforme Porter (1989), as nações ou setores ganham vantagem competitiva quando a demanda local proporciona a suas empresas um quadro mais claro e mais antecipado das necessidades latentes dos compradores e até onde os compradores exigentes pressionam as empresas para inovar mais rapidamente e alcançar vantagens competitivas mais sofisticadas que seus rivais estrangeiros. Quanto mais sofisticada for a demanda interna mais possibilidades terá a indústria local de satisfazer às necessidades futuras dos compradores de outros países.

Para Porter (1989), a influência mais importante da demanda interna sobre a vantagem competitiva se faz através da combinação e do caráter das necessidades do comprador do país produtor. Caso a empresa tenha uma base de clientes exigente e sofisticada, poderá, também, antecipar a procura externa. Este processo provoca inovações e que pode garantir vantagem contra os rivais. As “condições de demanda” local auxiliam a criação de vantagem competitiva, quando um segmento particular do setor é maior ou mais visível no mercado doméstico do que nos mercados estrangeiros.

Os países também passam a ganhar vantagem competitiva quando os compradores internos pressionam as indústrias locais a inovar com rapidez e a obter vantagens competitivas mais sofisticadas, em comparação com os concorrentes do exterior.

Os compradores internos, caso sejam sofisticados e exigentes em relação ao produto ou serviço darão uma excelente amostra do que necessitam os compradores mais adiantados. Esta proximidade física e cultural auxiliará no entendimento das tendências e oportunidades. Os compradores sofisticados e exigentes levam as empresas a trabalhar em patamares altos de qualidade, fazendo que estas empresas mantenham sua vantagem competitiva pela atualização ou criação de novos produtos ou serviços. Os compradores sofisticados e exigentes pressionam as empresas locais a atender em altos níveis em termos de qualidade, características do produto e serviços. Em certos casos, o papel de compradores exigentes e

sofisticados é feito pelos canais de distribuição, bem como pelos usuários finais, fato comum nas grandes economias, onde o porte e poder de negociação das grandes cadeias de lojas suplantam, em muito, as indústrias locais e internacionais. Em resumo, as empresas de um país terão vantagem competitiva, quando as necessidades dos compradores nacionais forem um prenúncio das necessidades dos compradores de outros países.

O tamanho da demanda interna de um país pode representar uma vantagem competitiva pelos ganhos de escala de produção. Esta condição terá que ser confirmada pela composição dos compradores internos, que devem ser sofisticados e exigentes, pois não basta o tamanho do consumo se não houver seletividade pelos compradores.

### **2.3 Indústrias correlatas e de apoio**

Uma estrutura competente de fornecedores e distribuidores depende do que Porter (1989) chama de “indústrias correlatas e de apoio”, que sejam internacionalmente competitivos. É a presença no país, de indústrias de abastecimento ou indústrias correlatas, que sejam internacionalmente competitivas. Por que produzem insumos amplamente usados e importantes para a inovação ou internacionalização. Não pertencem necessariamente ao mesmo setor industrial, são complementares, podendo também atender a outros setores industriais.

Na visão de Porter (1989), fornecedores internacionalmente competitivos, instalados no país, criam vantagens para a operação de indústrias de diversas maneiras. A presença de indústrias fornecedoras internacionalmente competitivas em um país cria vantagens nas outras indústrias ligadas.

Os fornecedores internacionalmente competitivos, acabam desenvolvendo matérias primas mais econômicas em termos de custos e de um modo diferente, rápido, antecipado e algumas vezes inédito e preferencial. O relacionamento próximo entre os setores industriais e de apoio acabam por fornecer inovação e modernização além dos componentes e maquinários mais atualizados. Estas indústrias acabam se beneficiando da concorrência global entre um mesmo grupo de fornecedores.

De acordo Keegan (2005), uma nação tem vantagem quando é a origem de indústrias internacionalmente competitivas em campos relacionados a outras indústrias, ou de apoio a elas. As indústrias fornecedoras internacionalmente competitivas fornecem insumos para indústrias, que estão à frente delas na cadeia produtiva e que sejam internacionalmente competitivas em termos de inovação tecnológica, preço e qualidade. O acesso se dá em função da proximidade, tanto em termos de distância física, como de similaridade cultural.

Não são os insumos em si que proporcionam vantagem, mas sim, o contato e a coordenação com os fornecedores que permitem à empresa estruturar a cadeia de valores de modo que os elos com os fornecedores sejam otimizados. Essas oportunidades podem não estar disponíveis para empresas estrangeiras.

### **2.4 Estratégia, estrutura e rivalidade**

O determinante da “estratégia, estrutura e rivalidade entre as empresas” atua como o grande elemento de pressão ou de motivação para a constante modernização entre as empresas. A luta intensa pela participação de mercado as capacita para a disputa do mercado internacional. Assim como as diferenças em estilos de gerenciamento, habilidades organizacionais e perspectivas estratégicas criam vantagens e desvantagens para empresas que concorrem em diferentes tipos de indústria.

O Diamante pode ser entendido como um sistema que se auto-reforça, uma vez que a presença de *players* fortes estimula o desenvolvimento de grupos especializados, em particular se todos os concorrentes estiverem localizados na mesma cidade ou região.

A competitividade de determinado setor de um país é a resultante das condições e formas como as empresas são criadas, organizadas e dirigidas, enfim, são dependentes dos modelos organizacionais adotados, das práticas gerenciais, dos objetivos empresariais, da qualidade, do comprometimento dos trabalhadores e de uma forte concorrência. A rivalidade doméstica permite menores custos, maior qualidade, resultando em inovação, novos processos e novos produtos. A rivalidade também anula as vantagens tradicionais da localização de uma determinada região ou país gerando vantagens sustentáveis. Mesmo não sendo uma atitude fácil, nem tampouco natural as indústrias que dispõem de vantagem competitiva devem acolher a rivalidade doméstica como forma de manterem-se atualizadas e motivadas para a disputa do mercado.

A rivalidade doméstica e a maneira pela qual as empresas são dirigidas e optam pela competição é afetada pelas circunstâncias nacionais. Mesmo sabendo-se que nenhum país afeta uniformemente todos os setores da indústria, o contexto nacional cria tendências que são bastante fortes e claramente entendidas pelos administradores que pesquisam os mercados alvo.

## 2.5 O acaso e o governo

Na visão de Porter (1999), o papel mais elementar que cabe ao governo é o de assegurar a estabilidade macroeconômica e política. Desta forma, são imprescindíveis o desenvolvimento de instituições governamentais sólidas, a consistência da estrutura econômica básica e a sensatez das políticas macroeconômicas, além da prudência nas finanças públicas e de baixos níveis de inflação. O segundo papel do governo é melhorar a capacidade microeconômica geral da economia; através do aumento da eficiência e da qualidade dos insumos básicos das empresas, esquematizados no Diamante (mão-de-obra educada, infraestrutura física apropriada e informação econômica precisa e oportuna); e fomentar as instituições que fornecem esses elementos. Estes insumos são necessários em toda a economia e se constituem nos pilares sobre os quais se ampara todo o resto. O terceiro papel do governo é a definição das regras microeconômicas gerais e a criação dos incentivos que regem a competição, de modo a encorajar o crescimento da produtividade.

Ao governo também cabe o papel de catalisar, desafiar, encorajar, ou mesmo forçar as empresas a crescerem seus objetivos e a se deslocarem para níveis mais altos de desempenho competitivo, muito embora esse processo possa ser inerentemente desagradável e difícil.

Para Keegan (2005) embora seja comum afirmar que o governo é um determinante da vantagem competitiva nacional, o fato é que ele exerce uma influência sobre os determinantes do modelo do “Diamante”. O governo influencia os determinantes em virtude de seu papel como comprador de produtos e serviços, além de ser o gerador das políticas de educação, trabalho, formação de capital, recursos naturais e padrões de produtos. Também pode influenciar os determinantes do modelo por seu papel como regulador do comércio e bancos, por meio das leis que regulam e restringem sua atuação. Como fator positivo, o governo pode reforçar ou melhorar a posição competitiva das empresas de uma nação, nos casos, quando existem incentivos tarifários e leis que exigem a contratação de mão-de-obra local. Desta forma, o governo pode melhorar ou diminuir a vantagem competitiva, mas não pode criá-la.

## 2.6 Aglomerados e *clusters*

Conforme Keegan (2005), pode-se definir *clusters* como centros de vantagem competitiva, quando num país há indústrias internacionalmente competitivas e relacionadas, que coordenam e compartilham atividades da cadeia de valores. São concentrações geográficas de empresas e instituições interconectadas em certo campo ou setor, que constituem uma massa crítica. As oportunidades de compartilhamento de insumos entre fabricantes constituem um exemplo de *cluster*. Um aglomerado ou *cluster* pode funcionar

como um sistema vivo, que passa a trabalhar como uma espécie de apoio mútuo. Os benefícios podem percorrer as indústrias horizontalmente, trazendo inovação e eficiência.

Porter (1989), ressaltou que as firmas espacialmente concentradas tendem a apresentar um desempenho competitivo superior, porque conseguem obter acesso a serviços e informações que estão disponíveis para os diversos produtores localizados.

Há um interesse crescente no estudo dos *clusters*, ligado diretamente às transformações sofridas por todos os setores econômicos dentro da denominada economia do conhecimento e das recentes transformações pelas quais passa o Brasil. É importante que se defina o que é *cluster*. Para Porter (1989), um *cluster* é um aglomerado, um grupo geograficamente próximo de organizações interconectadas e instituições associadas, em um campo particular, vinculadas por características comuns e complementares. O alcance geográfico dos aglomerados vai desde um estado, ou inclui uma só cidade, podendo cobrir um país como um todo ou mesmo países próximos.

Conforme João e Cavalcanti (2005), os aglomerados adotam formas variáveis, dependendo de sua profundidade e sofisticação, mas a maioria inclui organizações de produtos ou serviços finais, fornecedores de insumos, componentes, máquinas e serviços especializados, instituições financeiras e empresas em indústrias conexas. Os aglomerados também podem incluir empresas que cuidam das últimas fases de um processo (canais de distribuição, clientes), fabricantes de produtos complementares, fornecedores de infraestrutura especializada, assim como instituições (inclusive as instituições do governo), que oferecem capacitação, educação e informação.

Para Cassiolato, Lastres e Maciel (2003), atualmente, é amplamente aceito que as fontes locais da competitividade são importantes, tanto para o crescimento das firmas, quanto para o aumento da sua capacidade inovativa. A idéia de aglomerados ou *clusters* está explicitamente associada ao conceito de competitividade, principalmente a partir do início dos anos 1990, o que parcialmente explica seu forte apelo para os formuladores de políticas desenvolvimentistas. Dessa maneira, os distritos industriais, *clusters*, arranjos produtivos locais tornaram-se tanto unidade de análise, como objeto de ação de políticas industriais.

Muitas organizações, tais como, centros de pesquisas, organismos governamentais e consultorias realizam estudos sobre aglomerações em que a especialização e competitividade econômicas são reinterpretadas dentro de uma perspectiva de interações.

Para Porter (1999), a produtividade dos aglomerados ou clusters pode ser melhor estudada se dividida em: 1) Acesso a insumos e a pessoal especializado; 2) Acesso a informação; 3) Complementaridades; 4) Acesso a instituições e a bens públicos; 5) Os incentivos e a mensuração do desempenho.

### 3. ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO

Foi empregado o método de estudo de caso múltiplo e análise do setor segundo o Diamante de Porter (1989) a partir das entrevistas. Foram feitas entrevistas do tipo aberta e fechada, em que o pesquisador solicita ao entrevistado a declaração de fatos e opiniões relacionadas ao tema do estudo, além de perguntas fechadas, onde o entrevistado responde a um questionário específico.

A pesquisa respeitou um planejamento inicial que previa respostas estruturadas e observações diretas, coletadas no local de trabalho dos entrevistados. Os questionários foram elaborados de modo a permitir a análise dos 10 enunciados teóricos do constructo de Porter (apresentados na sessão 4 desta pesquisa) e baseados, parcialmente, pelos estudos de Avrichir e Caldas (2001); Silva, Martins e João (2003) e Natário Neto (2006).

De acordo Yin (2001), o estudo de caso é um recurso válido para diversas situações em Administração, uma vez que permite o estudo de diversas questões na área da Administração, que não seriam estudadas com facilidade através de outros métodos.



As três empresas analisadas, Café Canecão, Torrefações Noivacolineses e Torrefação e Moagem de Café Serra da Grama são empresas tradicionais no setor de torrefação de café e pouco concorrem entre si, uma vez que atuam em regiões circunscritas as fábricas. Sendo empresas regionais, competem com outras torrefadoras regionais, além das grandes empresas, presentes em todas as regiões.

Mesmo mantendo a liderança regional de vendas, estas empresas têm sofrido uma forte concorrência por parte das empresas internacionais instaladas no Brasil, além das pequenas indústrias torrefadoras que utilizam o preço baixo como estratégia de negócio.

As três empresas analisadas participam, anualmente, como compradoras nos leilões de lotes de café premiados no “Concurso Nacional ABIC de Qualidade do Café”. Com os cafés premiados lançam, anualmente, edições limitadas dos “Melhores Cafés do Brasil” ou “Safrá Premiada”.

É importante destacar que as marcas regionais ganham terreno nas vendas dos supermercados (Revista Cafeicultura, 2008). Mais da metade das marcas novas, apontadas como as mais lembradas pelos supermercados, são regionais. A descentralização do crescimento econômico, que ampliou as vendas dos pequenos supermercados localizados no interior do país, a decisão estratégica das grandes redes de preservar os fornecedores locais ao expandir para fora do Sudeste e a ascensão das classes de menor renda explica o avanço das marcas regionais.

Em relação às certificações, Souza e Saes (2000) *apud* Oliveira (2008), enfatizam que estas consideram aspectos, como características físicas, origem, variedades, cor e tamanho e até preocupações de ordem ambiental e social, como os sistemas de produção e as condições da mão-de-obra sob os quais o café é produzido. No entanto, o consumidor não consegue distinguir, mesmo após saborear a bebida, se ela possui os atributos por ele desejados. Nesses casos, o fortalecimento da confiança no organismo certificador estimula a comprovação dos atributos contidos no selo impresso na embalagem. Para isso, é necessário criar uma reputação, ou seja, relações de confiança que se estabelecem no longo prazo. É preciso monitorar ou rastrear todo o caminho do produto ao longo do sistema produtivo, para reduzir perdas de informação ao longo do processo.

#### **4. A ANÁLISE DO “DIAMANTE” PARA O SETOR DO CAFÉ**

A verificação do Diamante de Porter foi conduzida por meio do confronto de dez enunciados teóricos abrangendo os quatro determinantes, bem como o papel do governo no processo de vantagem competitiva do setor do café industrializado no Brasil. Está assim dividida: Enunciado teórico, questões e sua análise.

##### **4.1 Condições de fatores**

###### **4.1.1 Condições de fatores especializados**

**Enunciado teórico 1:** “Fatores especializados oferecem uma base decisiva e sustentável para a vantagem competitiva”.

**Questões para análise:** 1) O país conta com eficientes centros de qualificação de profissionais para o setor do café, bem como laboratórios e institutos de pesquisa?; 2) Há interesse das empresas no sentido de capacitar os profissionais para atuar em processos e tecnologias de última geração, inclusive com expatriação; 3) Procura-se a troca de *know how* ou parcerias com empresas estrangeiras do setor?.

**Análise:** As empresas pesquisadas não mantêm acordos de desenvolvimento com laboratórios, centros de pesquisas ou entidades de ensino locais. No entanto, estas empresas têm utilizado os serviços do Centro de Preparação de Café (CPC) do SINDICAFESP e da Fundação Carlos Alberto Vanzolini por ocasião do desenvolvimento de produtos candidatos

ao selo do PQC, instituído e mantido pela ABIC. Quanto à capacitação do corpo técnico, as empresas pesquisadas possuem em seu quadro de funcionários “classificadores” e “provadores” de café experientes, e treinados no SINDICAFESP, bem como na ABIC.

Contudo, não tem sido praticado o intercâmbio destes profissionais ou viagens a outros centros de industrialização do café. Também, não foi confirmado o interesse em desenvolver dentro das empresas especialistas em novas tecnologias de recepção de matéria-prima, armazenamento ou automação do processo produtivo. A troca de know-how ou parcerias com empresas estrangeiras não tem sido praticada, nem faz parte do planejamento estratégico.

#### 4.1.2 Condições de fatores adiantados

**Enunciado teórico 2:** “Fatores adiantados são os mais significativos para a vantagem competitiva e fazem parte integral do projeto e desenvolvimento de produtos e processos de uma empresa.”.

**Questões para análise:** 1) O setor do café trabalha com metodologia de desenvolvimento de projetos na linha de engenharia do café simultaneamente, envolvendo todas as áreas nesse processo?; 2) O setor mantém investimentos de risco na pesquisa de novos produtos ou processos inovativos?

**Análise:** As empresas pesquisadas não praticam nenhuma metodologia de desenvolvimento de projetos. Os poucos projetos nascem da observação da diretoria das empresas pesquisadas, por ocasião das visitas técnicas a fornecedores, viagens ao exterior, por meio dos programas de qualidade da ABIC e pela pressão das grandes cadeias de supermercados. Como justificativa para a falta de projetos na cadeia de valores do café as empresas pesquisadas comentaram as baixas margens do setor. Não foram confirmados investimentos de risco na pesquisa de novos produtos ou processos, que venham a inovar o setor do café no Brasil.

## 4.2 Condições de demanda

### 4.2.1 Consumidores internos sofisticados e exigentes

**Enunciado teórico 3:** “Compradores sofisticados e exigentes pressionam as empresas locais a inovar mais depressa e a obter “Vantagem Competitiva” em comparação com rivais estrangeiros e fazem parte integral do projeto e desenvolvimento de produtos e processos de uma empresa”.

**Questões para análise:** 1) O mercado interno é exigente e sofisticado?; 2) As empresas de café promovem algum processo de inovação para atender as exigências dos consumidores locais?; 3) Com a entrada de produtos importados, bem como a abertura de cafeterias internacionais, houve mudança significativa no nível de exigência dos consumidores?.

**Análise:** O consumidor brasileiro ainda é pouco exigente, sobretudo se comparado ao consumidor europeu, no entanto, nos últimos dez anos tem havido um crescimento no mercado brasileiro dos cafés especiais, sobretudo os *gourmet* e as marcas *premium*, resultado de campanhas de qualidade, voltadas aos fabricantes e consumidores. O mercado interno brasileiro vem demonstrando um movimento de segmentação do café, impulsionado pelas vendas de cafés especiais, na maioria em grãos, mais rentáveis que o tradicional café torrado e moído. No entanto, a variável “preço” ainda exerce forte influência na decisão de compra. Os processos de inovação estão restritos ao lançamento dos cafés especiais, sobretudo o *gourmet* em grãos, destinado as cafeterias de expresso. A partir do café expresso de boa qualidade servido nas principais cafeterias o consumidor brasileiro tem tido a percepção dos atributos organolépticos de um bom café.

### 4.2 Compradores de outros países

**Enunciado teórico 4:** “As empresas de um país adquirem vantagens quando as necessidades dos compradores nacionais se antecipam às necessidades dos compradores internacionais”.

**Questões para análise:** 1) O crescimento da demanda interna trará vantagens na concorrência internacional do café industrializado?; 2) O tamanho da demanda interna pode representar ganhos de escala de produção?; 3) Com a globalização da indústria exportadora de café, os fornecedores e prestadores de serviços têm interesse em direcionar suas ações para o desenvolvimento de tecnologias para mercados emergentes, podendo alcançar os países mais industrializados?.

**Análise:** As empresas pesquisadas trabalham com ociosidade nos respectivos parques industriais, informação que pode ser relacionada para a maioria das empresas brasileiras. O crescimento do consumo interno e a possibilidade de vendas na exportação representarão uma diluição dos gastos fixos e a melhoria das margens. As três empresas tiveram experiências na exportação do produto industrializado, mesmo com volumes pouco expressivos. A empresa Torrefações Noivacolinsenses declarou ter exportado para o Chile e a empresa Torrefação e Moagem de Café Serra da Grama exportação para a França, por meio de divulgação em feiras internacionais. Apesar da boa receptividade, os custos relativos à exportação tem impedido a continuidade nos negócios.

#### 4.3 Indústrias correlatas e de apoio

**Enunciado teórico 5:** “A presença de indústrias fornecedoras internacionalmente competitivas cria vantagens em outras indústrias ligadas”.

**Questões para análise:** 1) Os fornecedores locais estão plenamente qualificados?; 2) Normas internacionais de qualidade são aplicadas?; 3) Existe sinergia entre fornecedores e torrefadores visando a exportação para países mais industrializados?

**Análise:** A exportação do café industrializado tem sido insignificante, cerca de 0,5% dos volumes de café verde (*in natura*), conforme dados da ABIC (2009). Alguns projetos isolados de exportação de produto acabado têm sido viabilizados por empresas brasileiras. No ano de 2008 exportou-se um total de 7.920 toneladas de café torrado industrializado *versus* 1.567.000 toneladas de café verde (*in natura*), sendo que, nestes dados não estão incluídas as exportações de café solúvel. Para Herskowitz (2009) o Brasil tem ficado para trás na competição por itens que não sejam a matéria prima em si. No entanto, não se trata de falta de qualidade do produto nacional. Deve-se considerar que o café industrializado é pouco competitivo internacionalmente porque acaba exportando os impostos, uma vez que não consegue reaver os créditos por ocasião da exportação.

#### 4.4. Estratégia, Estrutura e Rivalidade

##### 4.4.1 Práticas administrativas

**Enunciado teórico 6:** “ O êxito da indústria nacional depende das práticas administrativas e da organização das empresas participantes, e são diretamente afetadas pelo contexto do país, que cria fortes tendências”.

**Questões para análise:** 1) A cadeia da indústria do café está passando ou passará por significativas transformações estruturais?; 2) É uma característica do ambiente nacional onde se insere?; 3) Pratica um modelo de organização piramidal, com distâncias bem definidas entre o topo e a base?

**Análise:** O setor do café industrializado no Brasil tem passado por um processo de concentração, por meio da aquisição de torrefadoras por empresas internacionais. Como em outros setores da economia brasileira, a concentração no setor do café é uma realidade. O processo de concentração do setor tem sido decorrência da compra de empresas torrefadoras locais por organizações internacionais como: Sara Lee, Strauss Elite, Melitta, Segafredo Zanetti, Marubeni, Lavazza, etc. Na opinião dos entrevistados, mesmo sendo uma ameaça, a

concentração do setor poderá ser uma oportunidade de profissionalização, já que a maioria das empresas torrefadoras brasileiras tem controle e organização familiar. Ao contrário das brasileiras, as empresas internacionais trazem como experiência processos de administração já testados nos países de origem. A estrutura organizacional do setor é na maioria familiar, dividida em departamentos e com poucos níveis entre o topo e a base da empresa.

#### 4.4.2. Metas

**Enunciado teórico 7:** “ Os países têm êxito na indústria quando as metas das empresas estão alinhadas com as fontes da vantagem competitiva”.

**Questões de análise:** 1) Os valores investidos no desenvolvimento do setor são expressivos, se comparados a outros setores da economia?; 2) Os indicadores de qualidade, produtividade anual, rentabilidade e lucro demonstram vantagens competitivas frente a outros países exportadores?; 3) O processo adiciona valor ao produto?.

**Análise:** O setor do café tem trabalhado com margens baixas, apesar de estar desregulamentado desde 1989 e volumes *per capita* crescentes desde 1992 (ABIC, 2009). Segundo Herskowitz (2009) a forte concorrência entre as indústrias e a força das redes de supermercados tem deprimido os preços do setor, que não tem conseguido recuperar as margens. A política de baixa qualidade e preços baixos por parte de pequenas empresas regionais tem levado o setor a uma quase autofagia. Apesar de ser o maior produtor mundial de café verde (*in natura*), o Brasil não faz frente a outros países exportadores de café industrializado, mesmo aqueles não plantam café. Na visão das empresas entrevistadas, mesmo tendo qualidade e boa produtividade, o país não é competitivo frente a outros países exportadores, em decorrência dos altos impostos por ocasião das exportações.

#### 4.4.3. Inovação

**Enunciado teórico 8:** “Na competição global as empresas bem sucedidas competem vigorosamente no seu país, e se pressionam mutuamente para melhorar e inovar”.

**Questões de análise:** 1) Nos últimos anos o cenário competitivo local ampliou ou reduziu sua rivalidade?; 2) Foram lançados produtos inovadores com maior valor agregado?; 3) Foram desenvolvidos e exportados produtos com maior valor agregado?.

**Análise:** Neste aspecto, o setor do café brasileiro começou a despertar para a necessidade de um padrão de qualidade apenas na última década. Até então, mesmo liderando o mercado de matéria-prima através de uma política de comercialização agressiva, a qualidade e a uniformidade do café industrializado brasileiro ficava muito aquém das grandes marcas internacionais. Os cafés “especiais” têm representado as inovações do setor, mesmo que voltados a uma classe de consumidores mais restrita e de maior poder aquisitivo. Várias iniciativas têm surgido com a intenção de desenvolver este segmento. Os cafés “especiais” comercializados no mercado interno são: os aromatizados, ecológicos, de origem, descafeinados, *fair trade*, *gourmets* e orgânicos. As empresas entrevistadas comercializam no mercado interno os cafés *gourmet* nas versões em grão para expresso, bem como o torrado e moído.

#### 4.5 O papel do governo

Foram verificados os enunciados teóricos “Políticas” e “Clusters” apoiados por questões para análise.

##### 4.5.1 Políticas

**Enunciado teórico 9:** “A vantagem competitiva depende mais de políticas governamentais bem sucedidas ao invés do envolvimento direto do governo no processo”.

**Questões para Análise:** 1) Os governos têm atuado de forma a alavancar o processo da vantagem competitiva do setor exportador de café?; 2) Investimentos e legislação de impostos estão beneficiando o setor?; 3) Para ampliar o potencial das exportações estão sendo fechados acordos internacionais importantes?; 4) O governo dá incentivos para a indústria? Quais são os incentivos?.

**Análise:** Não houve consenso por ocasião das entrevistas, uma vez que duas das empresas entrevistadas declararam a falta de apoio do governo, e uma declarou estar plenamente satisfeita, inclusive citando os financiamentos para a indústria através do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). A política agrícola tem alcançado toda a cafeicultura, desde o plantio, a colheita, processos e comercialização. No Brasil, o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento tem financiado ou refinanciado a produção através do FUNCAFÉ, um fundo destinado ao financiamento anual aos produtores. O Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comercio Exterior tem a prerrogativa de presidir o Conselho de Desenvolvimento do café (CDPC) e a Agencia Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX- Brasil) tem a missão de divulgar o café do Brasil em feiras e eventos internacionais, bem como em encontros com importadores internacionais.

#### 4.5.2 Clusters

**Enunciado teórico 10:** “A concentração geográfica é importante para a Vantagem Competitiva porque amplia as forças que aprimoram e mantêm essa vantagem”.

**Questões para análise:** 1) Existem clusters desenvolvidos que tragam sinergias para o plantio e comercialização do café?; 2) Os clusters tem servido para disseminar inovações em produtos ou processos?; 3) Há a necessidade da intervenção do governo para melhoria da infraestrutura?.

**Análise:** As regiões norte de São Paulo, Sul de Minas Gerais, Cerrado Mineiro e Espírito Santo tornaram-se *clusters* da matéria-prima por concentrarem a maior parte do café destinado à exportação e ao mercado interno. Há uma prevalência no plantio do café tipo arábica nos estados de São Paulo e Minas Gerais, e do tipo robusta no estado do Espírito Santo. Ao contrário dos produtores da matéria prima, as empresas torrefadoras de café estão distribuídas por todo o território nacional, com maior concentração no estado de São Paulo (ABIC).

Dos dez enunciados desta análise cinco não foram confirmados (enunciados teóricos 2, 3, 4, 7 e 8), sendo que apenas três foram plenamente confirmados (enunciados teóricos 5, 6 e 10) e outros dois parcialmente confirmados (enunciados teóricos 1 e 9).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa revelou que o setor representado pelas três empresas pesquisadas ainda não atingiu a competitividade declarada pelo Diamante de Porter, pois não preencheu plenamente os dez enunciados teóricos relativos aos quatro determinantes. Os resultados mostraram inconsistências entre as previsões do Modelo do Diamante de Porter e algumas das respostas dos entrevistados. Como visto, dos dez enunciados, cinco não tiveram aderência ao modelo, sendo que dois deles foram parcialmente confirmados.

Desde a desregulamentação do setor cafeeiro em 1989 muito se evoluiu em termos de qualidade, com ganhos na produtividade industrial. As campanhas de conscientização da qualidade, Selo de pureza e PQC, patrocinados pela ABIC, bem como o aumento da renda *per capita* do brasileiro fizeram com que o mercado crescesse em termos *per capita* e total.

No entanto, se nos compararmos com o mercado europeu, resta um longo caminho a ser percorrido. As indústrias torrefadoras brasileiras podem utilizar como *benchmarking* empresas instaladas na Itália e Alemanha, que tradicionalmente agregam valor ao café

industrializado. Estas empresas, mesmo sediadas em países não produtores são bem sucedidas ao agregar valor, por meio de *blends* bem equilibrados, embalagens eficientes e modernas, bem como pelo apoio às marcas.

Uma das características do mercado brasileiro é a forte concorrência exercida por pequenas empresas que utilizam a estratégia do preço baixo e um produto de qualidade inferior. O Brasil tem cerca de 1500 empresas torrefadoras, sendo que apenas 500 delas estão associadas à ABIC. As demais empresas não associadas e que representam cerca de 30% do volume comercializado, caracterizam-se também por serem tradicionais, pouco profissionalizadas, com controle familiar e líderes de mercado na região de atuação.

Para Oliveira (2008), apesar dos avanços recentes, a média da indústria ainda é caracterizada pelo atraso tecnológico e gerencial. Conforme observam Viana e Leite (1997), *apud* Oliveira (2008), existem vários fatores desfavoráveis que afetam a indústria torrefadora de café no Brasil, tais como: elevado uso de equipamentos obsoletos, capacidade ociosa, gerência precária de custos, desconhecimento de novas tecnologias, baixa motivação para modernização, baixa preocupação com a logística de distribuição, e desorganização do sistema de informações ligado ao marketing do produto.

Por outro lado, o setor apresenta aspectos muito favoráveis, como disponibilidade de matéria-prima em quantidade e variedade para atender à segmentação do mercado; valorização e exigência de qualidade do café por grande parte dos consumidores das áreas metropolitanas; heterogeneidade dos consumidores e respostas destes ao marketing do produto.

A concentração do varejo de supermercado e das empresas torrefadoras (por meio de aquisições) mostra que os cafés especiais (*gourmet*, de origem, orgânicos, descafeinados, *fair trade*, etc.) podem ser o caminho para a sobrevivência das pequenas empresas, que se tornarão especialistas nos nichos de mercado. As parcerias com empresas internacionais para troca de tecnologia, sobretudo as da Europa, bem como a comercialização em redes de varejo internacionais, poderão ser alternativa para a expansão das marcas brasileiras.

Até o momento, a exportação do café industrializado tem esbarrado nos altos impostos, falta de incentivos à exportação, barreiras alfandegárias nos países de destino e a falta de um plano de marketing inovador. O Brasil tem se mostrado competente no plantio e exportação da matéria-prima, contudo, as iniciativas para exportação do produto industrializado ficaram restritas a vendas isoladas por ocasião das feiras internacionais.

O consumidor brasileiro reconhece e remunera o valor dos melhores cafés. Um bom exemplo disto é a vinda das redes internacionais Starbucks e Nespresso. Os indicadores da vantagem competitiva verificados pela pesquisa mostram um amadurecimento do setor do café a partir da desregulamentação do setor do café em 1989. Isso fez com que muitas empresas produzissem produtos com melhor qualidade. Contudo, o setor sofre com a falta de investimentos, sobretudo em tecnologia industrial, pesquisas e desenvolvimento e lançamento de novas marcas ou produtos.

Ao final das entrevistas três aspectos sobressaíram como críticos para o setor do café, a rentabilidade, o aumento do consumo e a melhoria contínua da qualidade.

A rentabilidade do setor vem sendo comprometida pela elevação dos custos de produção, além da pressão por descontos e condições comerciais, exigidas pelo varejo supermercadista. Outro fator que tem restringido a reposição dos preços é a concorrência regional por marcas que muitas vezes utilizam a baixa qualidade e preços baixos.

A melhoria contínua da qualidade é também um dos principais desafios da indústria. Um pacto pela pureza e qualidade do café, entre as indústrias e o varejo supermercadista, poderá significar um estímulo para a melhoria contínua.

## REFERENCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE CAFÉ – ABIC. **Estatísticas**. Disponível em: < <http://www.abic.com.br>>. Acesso em: 18 mar. 2009.
- AVRICHIR, I.; CALDAS, M.P. **Discussão da validade da teoria da competitividade nacional de Porter à partir do caso Embraer**, In *Anais...ENANPAD*, Campinas, 2001.
- CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M.; MACIEL, M. L. **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.
- CENTRO DE INTELIGÊNCIA DO CAFÉ – CICBR. Disponível em: <<http://www.cicbr.org.br/pensa/tela1.php?ic=2&is=3&c=demanda&ip=35>>. Acesso em: 21 nov. 2009.
- EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA - EMBRAPA. **Embrapa Café – Histórico**. Disponível em: <<http://www22.sede.embrapa.br/cafe/unidade/historico.htm>>. Acesso em: 31 out. 2009.
- HERSKOWICZ, N. **Exportação de café industrializado perde mercado com tributos e burocracia**. Disponível em: <<http://www.revistacafeicultura.com.br/index.php?tipo=ler&mat=27633>>. Acesso em: 25 nov. 2009.
- JOÃO, B.; CAVALCANTI, M. **Arranjos Produtivos Locais em Regiões Litorâneas**. In: VIII SemeAd, 2005, São Paulo. São Paulo : FEA/USP, 2005..
- KEEGAN, W. J. **Marketing Global**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- LEME, P.H.M.V. **Os pilares da qualidade: o processo de implementação do programa de qualidade do café (PQC) no mercado de café torrado e moído do Brasil**. 2007. 122f. Dissertação (Mestrado em Administração) – UFL, Universidade Federal de Lavras, Lavras.
- NATÁRIO NETO, J.R. **O diamante de Porter em estudo exploratório multicaso no setor pesqueiro exportador de Santos**. 2006. 113f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios) – UNISANTOS, Universidade Católica de Santos, Santos.
- OLIVEIRA, L. Capacidades Diferenciadoras como Vantagem Competitiva nas Empresas Torrefadoras de Café. **Revista de Administração da UFSM**, v. 1, p. 85-100, 2008.
- PINO, F. A.; VEGRO, C. L. **Café: um guia do apreciador**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- PORTER, M.E. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- \_\_\_\_\_. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- REVISTA CAFEICULTURA. **A história do café**. 2008. Disponível em: < <http://www.revistacafeicultura.com.br> >. Acesso em: 02 nov. 2009.
- \_\_\_\_\_. **Marcas regionais abrem espaço nos supermercados**. 2009. Disponível em: <<http://www.revistacafeicultura.com.br/index.php?tipo=ler&mat=16877>>. Acesso em: 15 nov. 2009.
- RIBEIRO, M.T.F. **Desafio para o desenvolvimento e sustentabilidade da cafeicultura no Brasil face à competitividade**. XXI Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica / 2002. Salvador, 2002
- SAES, M.S.M.; NUNES, R. *O desempenho das MPes na indústria de torrefação e moagem de café: relatório de pesquisa*. São Paulo: SEBRAE/Fipe, 2001.
- SILVA, C.A.C.; MARTINS, C. A.P.; JOÃO, B.N. Regime Automotivo e Competitividade da Indústria Automobilística Brasileira. In *Anais SIMPOI*, São Paulo, 2003.
- SOUZA, M. C.; SAES, M. S. M. **Informações FIPE**. São Paulo, n. 236, p. 24-26, maio 2000.
- VIANA, J. J. S.; LEITE, C. A. M. **Estrutura e tributação da cadeia agroindustrial brasileira do café**. In: Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, 25., 1997, Natal. *Anais... Natal*, 1997.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.