

**INSERÇÃO INTERNACIONAL DE EMPRESAS DE CAFÉS  
INDUSTRIALIZADOS DO BRASIL: UM ESTUDO MULTICASOS**

**MARA LUIZA GONÇALVES FREITAS**

**2006**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**INSERÇÃO INTERNACIONAL DE EMPRESAS DE CAFÉS  
INDUSTRIALIZADOS DO BRASIL: UM ESTUDO MULTICASOS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras como exigência do Programa de Pós-graduação em Administração, área de concentração em Dinâmica, Estrutura e Gestão de Cadeias Produtivas, para a obtenção do título de “Mestre”.

**Orientador**  
**Prof. Dr. Antônio Carlos dos Santos**

**LAVRAS**  
**MINAS GERAIS – BRASIL**  
**FEVEREIRO 2006**

**Ficha Catalográfica Preparada pela Divisão de Processos Técnicos da  
Biblioteca Central da UFLA**

Freitas, Mara Luiza Gonçalves

Inserção internacional de empresas de cafés industrializados do Brasil:  
um estudo multicase / Mara Luiza Gonçalves Freitas. -- Lavras : UFLA,  
2006.

174 p. : il.

Orientador: Antônio Carlos dos Santos.

Dissertação (Mestrado) – UFLA.

Bibliografia.

1. Modelo de Uppsala. 2. Escola Nórdica de Negócios Internacionais. 3. Cafés  
do Brasil. 4. Exportação 5. Agregado. 6. Torrefação. I. Universidade Federal de  
Lavras. II. Título.

CDD-388.1773

**MARA LUIZA GONÇALVES FREITAS**

**INSERÇÃO INTERNACIONAL DE EMPRESAS DE CAFÉS  
INDUSTRIALIZADOS DO BRASIL: UM ESTUDO MULTICASOS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como exigência do Programa de Pós-graduação em Administração, área de concentração em Dinâmica, Estrutura e Gestão de Cadeias Produtivas, para obtenção do título de “Mestre”.

APROVADA em 10 de fevereiro de 2006.

Profa . Dra. Rosa Teresa Moreira Machado –UFLA

Prof. Dr. Samuel Ribeiro Giordano – FIA

Profa. Dra. Cristina Lelis Leal Calegário - UFLA

**Orientador**  
**Prof. Dr. Antônio Carlos dos Santos**

**LAVRAS**  
**MINAS GERAIS – BRASIL**

*"É no auge da seca, que o ipê-amarelo, árvore símbolo das Minas Gerais, estende sua última radicela, em busca da última gota d'água, para então convertê-la em seiva e a partir daí, produzir sua melhor florada".*

Roberto Rodrigues, 2005.

(Palavras proferidas pelo Ministro da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, em solenidade realizada no Palácio da Liberdade, na qual recebeu o título de Cidadão Honorário do Estado de Minas Gerais das mãos do Governador do Estado de Minas Gerais Aécio Neves da Cunha)

Para Tânia, Mayara, Mariany, Neiva, Eunice e Damião.



## AGRADECIMENTOS

Sonho é um bem de crença precioso, um sopro divino que transforma a vida numa saborosa torta Floresta Negra (com bastante chocolate e morango...). É a força motriz que inspira e conduz à evolução, ao crescimento e preserva a dignidade, mantendo o brilho no olhar e a amizade. Aos meus 28 anos, concluo esta etapa importante, certa de que sonhar, mesmo ante as adversidades, vale a pena. Sinto-me aqui orgulhosa do meu legado, ao mesmo tempo em que adquiro a certeza de que muitas foram as mãos que escreveram comigo, mesmo anonimamente, mais esta página da minha história.

Agradeço aos espíritos de luz que estiveram comigo, especialmente à Santíssima Trindade, à N.S. Imaculada Conceição, São Jorge Guerreiro e São Benedito, por cuidarem de mim e me darem a força necessária para vencer todas as tempestades. Que continuem comigo sempre.

Aqui na Terra, agradeço inicialmente a três pessoas essenciais para que este momento se tornasse concreto: minha mãe, Tânia Mara Gonçalves Freitas e minhas irmãs, Mayara Gonçalves Freitas e Mariany Gonçalves Freitas. À minha mãe, companheira de tantas lutas, meus infinitos agradecimentos por sempre estar junto de mim. Grata, minha amada, por não desistir de mim e por me ensinar valores como persistência, força e luta. Obrigada por ser o divã, por sempre me oferecer os abraços carinhosos e os sorrisos nos momentos certos. Obrigada por acreditar em mim, mesmo quando me esqueço disso. Obrigada por me amar. Às minhas irmãs, meu agradecimento por tudo: pelas alegrias, pela torcida presente no coração e no espírito, pelas orações, por tudinho, mesmo. Agradeço-lhes por me darem um motivo novo para viver a cada dia e jamais desistir.

À minha querida Tia Neiva, todo o meu carinho, por tudo. Uma querida e amada segunda mãe. A senhora sabe o quanto amo você e como este mestrado



sacrificou momentos de convivência sempre tão ricos. Meu carinho e meu respeito a você. Para a senhora, faltam-me palavras de agradecimento.

Aos meus tios Eunice e Damião, por ajudarem-me, desde a mais tenra idade, a construir minha história, apoiando a minha família e apoiando-me neste momento em que optei por fazer o mestrado. Sem o apoio de vocês, não teria tido a tranquilidade de correr este risco feliz. Meu amor e carinho eterno para cada um.

Às minhas queridas amigas Mercezinha, Ana e Zezé, por todo o carinho e orações. Todo o meu carinho a vocês, porque vocês são mais do que uma família para mim. São meus anjinhos protetores.

Aos meus avós, Aristides Graciano de Freitas e Maria Nicodemos Moreira de Freitas (*in memoriam*), por ensinarem-me valores especiais, como o exercício da cidadania e a valorização da vida.

Aos meus tios: Íris, Marly, Edir, Messias, Dalva e Waldir, por me ensinarem filosofias de vida importantes, dentre elas, valores de fé, força interior e, principalmente, por me ensinarem que somente se alcança o sucesso por meio do trabalho.

Ao meu grande amigo, Sidney Lui, por ter me apresentado à minha grande paixão, o café. Sem ele, nada disso teria sido possível.

Ao amigo Joffre, pelo constante apoio à construção deste trabalho e por todas as dicas e consultorias pessoais. Aos amigos Leandro e Adriana, professores da UFMG, pelo apoio num momento decisivo da minha vida. Estar aqui hoje também é culpa de vocês!

A todos os empresários e executivos das torrefadoras brasileiras entrevistados ao longo deste trabalho e que gentilmente dispenderam tempo, atenção e ofereceram contribuições ímpares para as conclusões deste. Deixo expressa aqui a certeza de que falar com os senhores foi uma verdadeira oportunidade de aprendizado para a minha vida. Meus agradecimentos à

Associação Brasileira da Indústria de Café, reportando-me aqui aos seus diretores e equipe, os quais viabilizaram o acesso na interface com as empresas avaliadas nesse trabalho. Agradeço, em especial, ao Sr. Nathan Herzkowicz, diretor executivo da Associação Brasileira da Indústria de Café e Presidente do Sindicato da Indústria de Café do Estado de São Paulo, pelas informações prestadas, bem como ao Sr. Christian Santiago, coordenador do Programa Setorial Integrado para Cafés Industrializados – PSI/APEX-Brasil/Sindicafé-SP e à amiga Clair de Nóbrega, secretária do Sindicafé-SP. Faço, na oportunidade, menção ao Sindicato da Indústria de Café do Estado de Minas Gerais (Sindicafé-MG), casa pela qual nutro um profundo carinho e que propiciou o alicerce para que este trabalho se tornasse possível. Agradeço, em particular, ao Sr. Simbrair de Deus Duarte e ao Sr. Almir José da Silva Filho, atual presidente do Sindicafé-MG, em nome do qual cumprimento os demais membros da diretoria e equipe executiva, coordenada pelo Sr. Dante Alighieri Manna.

Mesmo correndo o risco de esquecer alguém, agradeço a todos os meus amigos pelas energias positivas e por torcerem muito por mim: Evangelina e Nigrinha, Dani, Flor, Yara e Denis, Lô, Lú, Baixinho, Paulão, Jana e Kelão, Dita (*in memoriam*), Ivone e Nico, Edna Fagundes, Lili, Valmir, Vitinho, Patrícia e Edmar de Souza, Alaércio, Ana, Zezé, Mercezinha, Lurdinha, Francisco e Nica, Beralda, Conceição Fagundes, Gabriel Costa, Fabrícia Formiguinha, Fabiana, Ruiteir, Dalton, Rubênia, Cindinho, Zizi, Luiz, Lú, minhas madrinhas Lúcia e Dulce, Marco Aurélio, Bola, Tia Irene e Tio Carlos, Jansen, João Nelson, Antonieta, Rosa, Dona Célia, Seu Laércio, Bethânia, Dona Lourdes, Dona Maria José, Dona Naná, Gláucia e Willian Vale, Denize Grzybovski, Seu Eudes e Rose, Jorge Donizete Vieira, Edilce, Raquel, Rubinha, Rafael, Aurinha, Angélica e Jaquinha, Tia Vera, Mirene de Jesus, Adiles, Dona Itinha e Fatinha, Leticinha, Bianca, Aline Mallet, Letícia, Diego Passa Tempo, Dione Damianni. Anaélia Braga, Ivani Dalla Valle, ...

Ao meu orientador, Prof. Antônio Carlos dos Santos, por tudo. Agradeço por tudinho mesmo: pelo companheirismo, pela discrição, pela paciência e pela liberdade de trabalho que me foi dada.

À querida amiga, Profa. Rosa Teresa Moreira Machado pelas contribuições, em especial por me ensinar que na vida, a beleza está escondida na simplicidade das coisas, como no caso das ikebanas.

À profa. Cristina Calegário, meus sinceros agradecimentos pelo imprescindível apoio num momento conturbado e pelas contribuições que auxiliaram na lapidação desse trabalho.

Ao Prof. Samuel Giordano, meus agradecimentos pela sua disponibilidade, contribuições de grande valor ao meu trabalho acadêmico e por oferecer um sorriso muito alegre, cheio de luz e esperança.

A todo o corpo docente do Departamento de Administração e Economia que, ao longo destes meses, imprimiram em mim parte do seu conhecimento e forma de pensar. Contribuições imprescindíveis para toda a minha vida.

Aos funcionários do Departamento de Administração e Economia, em especial a Bethinha e a Dona Zezé e Dona Raquel. Aos funcionários da Biblioteca da UFLA, em especial da área de informática.

Ao Núcleo de Estudos em Internacionalização de Empresas, do Instituto COPPEAD de Administração, pela atenção dispensada e cessão de elementos imprescindíveis para a construção do aporte teórico deste trabalho.

Ao povo brasileiro que, via CNPQ, viabilizou os recursos necessários para que o mestrado se tornasse possível para mim.

## BIOGRAFIA

**MARA LUIZA GONÇALVES FREITAS**, filha de Tânia Mara Gonçalves Freitas e Luiz Antônio Freitas, nasceu em 31 de julho de 1977, no município de Belo Horizonte, estado de Minas Gerais.

Em 1995, ingressou na Universidade Federal de Mato Grosso, graduando-se em Administração em fevereiro de 2000. Em novembro de 2000, ingressou no Sindicato da Indústria de Café do Estado de Minas Gerais como secretária executiva, onde permaneceu até janeiro de 2004. Entre 2002 e 2003, enquanto naquela casa, iniciou e concluiu o curso *latu senso* oferecido pela Universidade Federal de Lavras, especializando-se em Cafeicultura Empresarial.

Em fevereiro de 2004, ingressou no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Lavras, como discente do Mestrado em Administração, área de concentração Dinâmica, Estrutura e Gestão de Cadeias Produtivas. Defendeu sua dissertação em 10 de fevereiro de 2006.



“Uma caminhada de 200 km começa com um simples passo”

Provérbio chinês

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>I</b>
<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>II</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS.....</b>	<b>V</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>VII</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>IX</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>01</b>
<b>2 OBJETIVOS DE PESQUISA.....</b>	<b>04</b>
<b>3 REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>06</b>
3.1 Aspectos gerais sobre a política industrial, tecnológica e de comércio exterior brasileira.....	06
3.2 O sistema de inteligência comercial brasileiro e a orquestração interministerial.....	08
3.3 Internacionalização dos negócios da indústria de alimentos brasileira.....	12
3.4 Breve retrospectiva sobre o agronegócio café brasileiro.....	16
3.5 A inserção dos negócios da ENCAFEX brasileira no mercado externo.....	29
3.5.1 Ação diplomática e uso da inteligência comercial.....	34
3.5.2 Aproveitamento das vantagens competitivas naturais e revitalização da marca Cafés do Brasil.....	42
3.5.3 Fator preço aliado à qualidade do produto.....	45
3.5.4 Acumulação de divisas e geração de empregos no país.....	48
<b>4 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>51</b>
4.1 Aspectos gerais sobre a internacionalização.....	51
4.2 Conceitos e dimensões da internacionalização.....	56
4.3 Teorias sobre internacionalização da firma: um breve relato.....	60
4.4 O modelo de Uppsala e a Escola Nórdica de Negócios Internacionais.....	62
<b>5 METODOLOGIA.....</b>	<b>75</b>
5.1 Caracterização do tipo de pesquisa.....	75
5.2 Estratégia de pesquisa.....	75
5.2.1. Seleção dos agentes a serem consultados e amostragem.....	75
5.2.2 Coleta de dados.....	76
5.2.3 Descrição e estruturação do questionário misto.....	77
5.2.4 Análise dos dados.....	79
5.2.5 Limitações da pesquisa.....	79

<b>6</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>80</b>
6.1	Apresentação dos casos estudados.....	80
6.2	Análise dos dados.....	88
6.2.1.	Perfil do executivo e aspectos gerais sobre a estrutura organizacional.....	88
6.2.2	Atitudes e motivações para a internacionalização.....	93
6.2.3	Percepção das oportunidades e relações sociais no contexto internacional por parte dos executivos.....	95
6.2.4	Atitudes do executivo em relação às oportunidades internacionais...	98
6.2.5	Conhecimentos a respeito dos negócios internacionais.....	104
6.2.6	Características do executivo, modos de entrada e motivações da companhia.....	110
6.2.7	Percepção do executivo em relação à competição e ao livre comércio.....	120
6.2.8	Percepção do executivo em relação aos impactos de fatores institucionais sobre o processo de tomada de decisão da firma.....	123
6.3	Análise dos dados sob a perspectiva da Escola Nórdica de Negócios Internacionais e discussão.....	134
<b>7</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>145</b>
<b>8</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>149</b>
<b>9</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>162</b>
9.1	Roteiro de entrevistas para as empresas.....	162

## LISTA DE QUADROS

	<b>Página</b>
QUADRO 1 Participação de firmas líderes no segmento industrial de café torrado e moído no mercado internacional.....	30
QUADRO 2 Matriz SWOT do projeto do PSI APEX-Brasil/Sindicafé-SP.....	38
QUADRO 3 Terminologias sugeridas para faixas espaciais para expansão de negócios.....	55
QUADRO 4 Relação dos casos estudados.....	76

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Página</b>
FIGURA 1 Site Taste of Brazil.....	15
FIGURA 2 Stand em feira.....	15
FIGURA 3 Degustação rede Casino – França.....	15
FIGURA 4 Missão em Dubai – Emirados Árabes.....	15
FIGURA 5 Revista Brasil: Marca por excelência – capa.....	15
FIGURA 6 Revista Brasil: Marca por excelência – miolo (a).....	15
FIGURA 7 Revista Brasil: Marca por excelência – miolo (b).....	15
FIGURA 8 Site Pacafés.....	22
FIGURA 9 Gôndola.....	22
FIGURA 10 Ponta de gôndola.....	22
FIGURA 11 Exposição em ilha – Loja Pão de Açúcar – Brasília.....	22
FIGURA 12 Premiação do 1º Concurso de Qualidade ABIC.....	24
FIGURA 13 Lançamento da 1ª. Edição de Cafés Especiais ABIC.....	24
FIGURA 14 Preço Médio (US\$/saca de 60 kg) pago nas transações das Exportações Brasileiras de Café Torrado, <i>In natura</i> e Solúvel – Janeiro/1999 a Junho/2005.....	31
FIGURA 15 Exportação de café torrado em grão e/ou moído brasileiro – Receita em US\$ milhões – 2000 a 2005.....	33
FIGURA 16 Plano de ação do PSI APEX-Brasil/Sindicafé-SP.....	36
FIGURA 17 Degustação PDV.....	39
FIGURA 18 Site Cafés do Brasil.....	39
FIGURA 17 Ação PDV pequeno porte.....	40
FIGURA 18 Ação PDV grande porte.....	40
FIGURA 19 Biofach 2003 .....	40
FIGURA 20 Anuga 2003.....	40
FIGURA 21 Fancy Food Winter 2005 – EUA .....	40
FIGURA 22 Foodex Japão 2005.....	40
FIGURA 23 Regiões brasileiras produtoras de café.....	43
FIGURA 24 Marca Cafés do Brasil.....	43
FIGURA 27 Selo de qualidade.....	44
FIGURA 28 Perfil do sabor.....	44



FIGURA 29	<i>Saisons Culturelles</i> – Ano do Brasil na França – Concerto Viva Brasil.....	47
FIGURA 30	<i>Saisons Culturelles</i> – Ano do Brasil na França – Hediard.....	47
FIGURA 31	<i>Saisons Culturelles</i> – Ano do Brasil na França – Gastronomia e café.....	47
FIGURA 32	Matriz do processo de internacionalização, conforme a Escola Nórdica.....	66
FIGURA 33	Perfil do executivo/CEO das ENCAFEX brasileiras.....	91
FIGURA 34	Perfil organizacional e gerencial das ENCAFEX brasileiras.....	92
FIGURA 35	Atividades e motivações para a internacionalização das ENCAFEX brasileiras.....	94
FIGURA 36	Percepção da ENCAFEX no contexto internacional.....	97
FIGURA 37	Captação de oportunidades de mercado, participação do PSI APEX neste processo e atitudes tomadas antes as oportunidades .....	101
FIGURA 38	Oportunidades de mercado, ação institucional, envolvimento pessoal e negociação de contratos .....	102
FIGURA 39	Priorização de decisões sobre investimentos e barreiras a entrada.....	108
FIGURA 40	Processo de tomada de decisão e competências essenciais e competitivas das ENCAFEX brasileiras .....	109
FIGURA 41	Atitudes do executivo das ENCAFEX brasileiras ante as oportunidades internacionais.....	114
FIGURA 42	Impacto do conhecimento experiencial das ENCAFEX brasileiras no acesso a mercados internacionais .....	115
FIGURA 43	Impacto das ações e perfil do Executivo das ENCAFEX brasileiras no acesso a mercados internacionais.....	116
FIGURA 44	Fatores mais citados como preponderantes para o estabelecimento de uma estratégia de marketing internacional pelas ENCAFEX brasileiras exportadoras avaliadas.....	117

FIGURA 45	Conhecimento experiencial e características da firma em relação ao mercado internacional.....	119
FIGURA 46	Redes de relacionamento, ação mercadológica e condições de competição e livre mercado das ENCAFEX brasileiras exportadoras.....	121
FIGURA 47	Condições de competição e livre mercado das ENCAFEX brasileiras exportadoras.....	122
FIGURA 48	Influência de fatores provenientes de políticas e ações do poder público e legal, instituições e firmas, estabelecidas em território nacional, que contribuem diretamente para o processo de internacionalização das IT&M brasileiras e suas respectivas redes de relacionamento e ação mercadológica.....	125
FIGURA 49	Influência de fatores provenientes de políticas e ações do poder público e legal, instituições e firmas, estabelecidas em território nacional, que contribuem diretamente para o processo de internacionalização das IT&M Brasileiras e suas respectivas redes de relacionamento e ação mercadológica.....	129
FIGURA 50	Influência de fatores provenientes de políticas e ações do poder público e legal, instituições e firmas, estabelecidas em território nacional, que contribuem diretamente para o processo de internacionalização das IT&M Brasileiras e suas respectivas redes de relacionamento e ação mercadológica.....	131
FIGURA 51	Aplicação da Matriz do Processo de Internacionalização, conforme a Escola Nórdica, aos casos estudados.....	141

## LISTA DE ABREVIATURAS

4C	Código Comum para a Comunidade Cafeeira
AAO	Associação de Agricultura Orgânica
ABIA	Associação Brasileira da Indústria de Alimentos
ABIC	Associação Brasileira da Indústria de Café
ABRINQ	Fundação ABRINQ pelos Direitos da Criança e do Adolescente
ADM	Administrativas
AGRESS	Agressivas
APEX-Brasil	Agência de Promoção das Exportações do Brasil
APPCC	Análise de Perigos e Pontos Críticos para Controle
APPCC-SGS	Análise de Perigos e Pontos Críticos para Controle realizada pela empresa SGS, certificadora internacionalmente reconhecida.
BB	Banco do Brasil S.A
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BrazilTradeNet	Portal de Comércio Exterior do Ministério de Relações Exteriores
BRAS	Brasileiro
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
BSCA	<i>Brazilian Specialty Coffee Association</i>
CACCER	Conselho de Associações do Café do Cerrado
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CERTIF	Certificação
CIC	Centro de Inteligência do Café
CNI	Confederação Nacional da Indústria
COB	Classificação Oficial Brasileira
DCI	Divisão de Informação Comercial
DPG	Divisão de Promoção Comercial
ENCAFEX	Torrefadoras de café brasileiras exportadoras
ENAEX	Encontro Nacional de Comércio Exterior
ENCAFÉ	Encontro Nacional das Indústrias de Café
ESTRANG	Estrangeiro
EUA	Estados Unidos
IBC	Instituto Brasileiro do Café
IBD	Instituto Biodinâmico
ICO	<i>International Coffee Organization</i>
IFOAM	<i>International Federation of Organic Agricultura Movements</i>
ISO	International Organization for Standardization

IT&M	Segmento Industrial de Café Torrado em Grão e/ou Moído Brasileiro
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MBA	<i>Master Business in Administration</i>
MCT	Ministério de Ciência e Tecnologia
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MF	Ministério da Fazenda
MIT	Ministério do Turismo
MMA	Ministério do Meio Ambiente
MME	Ministério de Minas e Energia
MRE	Ministério de Relações Exteriores
MT	Ministério dos Transportes
NEGÓC.	Negócios
NBR ISO	Normatização Brasileira para a <i>International Organization for Standardization</i>
OIC	Organização Internacional do Café
OMC	Organização Mundial do Comércio
PDV	Ponto de venda
PDV GR	Ponto de venda de grande porte
PDV PR	Ponto de venda de pequeno porte
PET	Poli-tereftalado de Etileno
PIB	Produto Interno Bruto
PITCE	Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior
PQC/ABIC	Programa de Qualidade do Café da Associação Brasileira da Indústria de Café
PRIV	Privado
PROG	Programa
PSI	Programa Setorial Integrado
PSI APEX- Brasil/Sindicafé-SP	Programa Setorial Integrado para Cafés Industrializados, gerenciado pelo Sindicato da Indústria de Café do Estado de São Paulo
REGULA	Regulamento
REGUL	Regulamento
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa
SINDICAFÉ-MG	Sindicato da Indústria de Café do Estado de Minas Gerais
SINDICAFÉ-SP	Sindicato da Indústria de Café do Estado de São Paulo
SISCOMEX	Sistema de Comércio Exterior da Receita Federal
T&M	Torrado e moído
TV	Televisão
UNCTAD	Conferência das Nações Unidas para o Comércio e Desenvolvimento

## RESUMO

FREITAS, Mara Luiza Gonçalves. **Inserção internacional de empresas de cafés industrializados do Brasil**: um estudo multicase. 2006. 174 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG<sup>1</sup>.

A presente pesquisa teve como finalidade avaliar a ação internacional da indústria de café torrado em grão e ou moído brasileira sob a perspectiva dos *Chief Executive Officers (CEOs)*, por meio do estudo de cinco casos de IT&M brasileiras em processo de internacionalização. Buscou-se, por meio deste, atingir os seguintes objetivos: (i) verificar quais competências essenciais a firma e estes executivos precisaram desenvolver para a inserção no contexto internacional; (ii) a visão desses executivos em relação ao mercado internacional no segmento de industrial de café torrado em grão e/ou moído e o respectivo processo de seleção de mercados-alvo; (iii) verificar qual o impacto do relacionamento interpessoal e corporativo no contexto da internacionalização dessas firmas; (iv) verificar quais as estratégias adotadas em relação às diferentes características psíquicas de cada mercado externo e a percepção desses executivos em relação à governança institucional e à promoção institucional do café industrializado brasileiro, via PSI APEX-Brasil/Sindicafé-SP; (v) avaliar como as instituições (públicas especialmente), difusoras das regras do jogo, favorecem ou não o acesso ao mercado internacional de cafés industrializados. Como uma das conclusões, o estudo demonstra que, para o CEO da ENCAFEX brasileira, o mercado internacional é um “oásis”, embora o processo de expansão seja decorrente de uma ação estratégica realizada após a consolidação dos negócios da firma no mercado doméstico.

---

<sup>1</sup>Comitê Orientador: Prof. Dr. Antônio Carlos dos Santos (Orientador); Profa. Dra. Rosa Teresa Moreira Machado (Co-orientadora) – UFLA; Prof. Dr. Samuel R. Giordano – FEA/USP; Profa. Dra. Cristina Lelis Leal Calegário – UFLA.



## ABSTRACT

FREITAS, Mara Luiza Gonçalves. **International insertion of the brazil roast coffees' companies** : a multicase study. 2006. 174p. Dissertation (Master's in Administration)-Federal University of Lavras, Lavras, MG<sup>2</sup>.

The purpose of this study is to assess the international action of the Brazilian roasted & ground coffee companies from the standpoint of *Chief Executive Officers (CEOs)*, through the study of five cases of Brazilian manufacturers of roasted beans & ground coffee in the process of internationalization. With it, we aim the following goals: (i) check what essential competencies the firm and its executives needed to develop in order to enter the international market; (ii) check the view of these executives about the international market in the segment of roasted coffee beans and/or ground coffee and the relevant process to select target markets; (iii) check the impact of interpersonal and corporate relationship in the context of internationalization; (iv) check the strategies adopted considering the different psychic characteristics of each foreign market as well as their perception of the institutional governance in relation to institutional promotion of industrialized Brazilian coffee, across PSI APEX-Brasil/Sindicafé-SP; (v) evaluate how institutions (especially public) which lay down the rules of the game favor or do not favor access to the international market of industrialized coffees. As one conclusions, the study demonstrate that for CEO of the Brazilian roasted e ground coffee industry, the international market is an “oasis”, while the expansion process being go of one strategic action accomplishing after the consolidation of the firm's business in domestic market.

---

<sup>2</sup>Guidance Committee: Ds. Antônio Carlos dos Santos (Advisor); Ds. Rosa Teresa Moreira Machado (Co-advisor) – UFLA; Ds. Samuel R. Giordano – FIA and Ds. Cristina Lelis Leal Calegário – UFLA.

## 1 INTRODUÇÃO

Setores como aqueles voltados a complexos agroindustriais têm, ao longo dos anos, se mostrado como importantes contribuintes para a formação de uma pauta de exportação nacional. Estes setores historicamente ligados à agricultura, ao longo dos anos passaram por processos de evolução, favorecendo, inclusive, o surgimento de segmentos industriais e de serviços. Um dos casos mais emblemáticos diz respeito ao agronegócio do café brasileiro, que se solidificou em meados do século XVIII e financiou todo o processo de desenvolvimento do país: desde as estradas de trem até o surgimento do parque industrial nacional, rumo ao processo de diversificação econômica e a respectiva política de substituição das exportações. No seio destas mudanças proporcionadas pela lavoura cafeeira, pode-se citar o surgimento da indústria de café torrado e moído brasileira (IT&M), no final do século XIX.

Esta indústria solidificou-se através dos anos, voltando-se exclusivamente para o mercado interno, com a gradativa substituição do hábito de torrefação artesanal, que ainda persiste em algumas regiões do país, principalmente na área rural. Embora este parque industrial tenha sido imprescindível para a consolidação do hábito de consumo do café em nosso país, essa indústria, ao contrário da indústria de café solúvel, especializou-se no atendimento ao mercado interno, deixando de lado a ação no mercado internacional. O foco no mercado interno ao longo dos anos, combinada com as salvaguardas oferecidas pelo Estado, principalmente contra a entrada de multinacionais, criou um certo ostracismo empresarial. A IT&M somente “acordou” para os novos desafios impostos pelos gradativos e crescentes efeitos da globalização com o fim da regulação do mercado, no final dos anos 80 do século XX: a extinção do Instituto Brasileiro do Café – IBC, o fim do tabelamento de preços e das salvaguardas estatais relacionadas, inclusive, com a



concorrência e a abertura de novas plantas industriais. Sem dúvida, talvez o elemento que mais tenha gerado impactos neste segmento de mercado tenha sido o acesso de empresas multinacionais como a *Melitta* e a *Sara Lee*, acirrando a concorrência no mercado doméstico, combinada com a inovação tecnológica e os investimentos em marketing.

A presença de multinacionais no mercado brasileiro de cafés foi uma importante contribuição para que companhias de capital nacional adotassem tecnologias e sistemas de gestão empresarial mais ousados, gerando, inclusive, interesse pela inserção internacional para algumas delas, como elemento de diversificação do *portfólio* de negócios.

Esta inserção, que teve seu início em 1990, atualmente é o grande desafio para a IT&M, dado que a estrutura do mercado internacional de cafés industrializados é extremamente concentrada: cinco grandes indústrias dominam 69% do mercado consumidor mundial (Saes & Nakazone, 2002). Como a ação internacional desta indústria de café é recente, o apoio oferecido pelo Governo Federal, também em fase de consolidação, tornou-se um imperativo para que as conquistas, que ainda não atingem 1,2% em termos de *market-share* (ABIC, 2002), sejam consolidadas e ampliadas gradativamente.

Ocorre que as previsões de elevação de consumo no mercado brasileiro, previstas para o ano de 2010 levantam dúvidas sobre o fato de que esta ação da IT&M no contexto externo não esteja equivocada. Estima-se que, até 2010, o país assuma a liderança mundial no consumo *per capita*, com 21 milhões de sacas, ultrapassando o mercado estadunidense. Mas, será que há um equívoco em aproveitar vantagens estratégicas, como a do Brasil ser o maior produtor mundial de cafés, e comercializar valor agregado no mercado internacional? Compreender esta instigante mudança no comportamento empresarial desse segmento industrial constitui a razão deste estudo.

Na expectativa de entender a atual ação internacional das torrefadoras de café exportadoras brasileiras - ENCAFEX, buscou-se, no decorrer deste trabalho, enveredar pelas fronteiras do comércio exterior brasileiro, ações interministeriais e diplomáticas, visando compreender o processo de internacionalização da indústria de alimentos brasileira e da indústria foco de estudo deste estudo.

Para fomentar a discussão sobre este processo de internacionalização, optou-se pela utilização do Modelo de Uppsala, como alicerce teórico para nortear toda a pesquisa de campo, desenvolvida por meio da técnica de estudos de casos e o respectivo desenrolar das análises dos dados, discussões e conclusões que serão apresentadas ao final do trabalho.

A expectativa é a de que este trabalho possa contribuir para a evolução das discussões sobre a importância das mudanças de paradigmas na cafeicultura, de modo a prepará-la para os novos tempos.

## 2 OBJETIVOS DE PESQUISA

No presente estudo, pretendeu-se avaliar a ação internacional da indústria de café brasileira, partindo da ótica dos executivos de topo (*Chief Executive Officers* ou CEOs) de cinco companhias torrefadoras de café, para identificar os fatores que os conduziram a optar pela inserção no mercado internacional, considerando que o mercado brasileiro, até o final de 2010, tornar-se-á o líder mundial no consumo de cafés.

Considerando que o processo de internacionalização da firma acontece a partir do acúmulo do conhecimento experiencial, via aprendizagem, que apresenta uma complexa e difusa estrutura em termos de recursos influências e competências (Hemais & Hilal, 2002:16), nesta pesquisa buscou-se compreender :

- (i) quais competências essenciais a firma e estes executivos precisaram desenvolver para a inserção no contexto internacional;
- (ii) a visão desses executivos em relação ao mercado internacional no segmento de cafés industrializados, bem como o respectivo processo de seleção de mercados-alvo;
- (iii) qual o impacto do relacionamento interpessoal e corporativo no contexto da internacionalização dessas firmas;
- (iv) quais as estratégias adotadas frente às diferentes características psíquicas<sup>3</sup> de cada mercado externo e a percepção destes em relação à governança institucional e à

---

<sup>3</sup> São características relacionadas à linguagem, à educação, às práticas comerciais, à cultura e ao desenvolvimento industrial. Este conceito faz parte do Modelo de Uppsala, apresentado no referencial teórico deste trabalho.

promoção institucional do café industrializado brasileiro, via o PSI APEX-Brasil/Sindicafé-SP;

- (v) como as instituições (públicas especialmente), difusoras das regras do jogo, favorecem ou não o acesso ao mercado internacional de cafés industrializados.

### 3 REVISÃO DE LITERATURA

#### 3.1 Aspectos gerais sobre a política industrial, tecnológica e de comércio exterior brasileira.

Desde a abertura econômica implementada pelo Governo Collor, nos anos 1990, o desenvolvimento de uma pauta para o segmento industrial, traduzida por um arcabouço de políticas, tornou-se imprescindível. Com a abertura, o mercado nacional passou a receber produtos mais competitivos provenientes de outras partes do mundo, especialmente da Ásia. A indústria nacional, até então protegida pela política de substituição das importações, teve que tornar-se uma indústria de classe mundial como alternativa para a sua sobrevivência (CNI, 2005)<sup>4</sup>. Esta transição implicou em investimentos de ordem tecnológica (que abarca inclusive *design* e pesquisa), com maior visibilidade em alguns setores, como o siderúrgico, o automobilístico, o têxtil, o de vestuário, o moveleiro e alguns segmentos da indústria de alimentos, informática e biotecnologia<sup>5</sup>. Além da adoção de uma postura mais pró-ativa, que permeia inclusive a proximidade do setor privado com as atividades estatais, a indústria passou a lidar mais diretamente com a necessidade de valorização da eficiência e da produtividade. Ao mesmo tempo, passou a dar o tom das conversações em prol da construção de uma política industrial compatível com os novos tempos (Brum, 1997:544).

O novo layout da **Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior** (PITCE), implementada pelo governo brasileiro a partir do ano de

---

<sup>4</sup> A frase mais emblemática que traduzia a situação do nível tecnológico da indústria brasileira no início dos anos 1990 foi a do então Presidente da República, Fernando Collor de Mello, que comparou os automóveis produzidos no Brasil a carroças.

<sup>5</sup> Entre os países em desenvolvimento, o Brasil ocupa o 1º lugar em número de empresas com certificado de qualidade ISO 9000. Quase seis mil empresas brasileiras possuem este certificado (Brasil, 2003).

2002, tem como escopo à elevação da eficiência econômica e do desenvolvimento da difusão de tecnologias com maior potencial de indução do nível de competição no contexto internacional e está centrada nos seguintes alicerces: i) aumento da capacidade produtiva, ii) redução da vulnerabilidade externa, iii) estímulo ao crescimento e à produtividade, iv) desenvolvimento da base produtiva do futuro (Brasil, 2003).

As ações propostas pela PITCE convergem com a agenda do Plano Plurianual do governo brasileiro que, essencialmente, visa (i) à geração de empregos, (ii) à captação de investimentos e (iii) ao aumento do superávit da balança comercial nacional, através da abertura de mercados e maior inserção de produtos e serviços brasileiros com maior valor agregado no contexto internacional. Abarca, inclusive, a adoção de estratégias calcadas em infraestrutura, inovação, tecnologia e ação diplomática e está orquestrada com a agenda da indústria nacional, sintetizada pelo **Mapa Estratégico da Indústria**, proposto pela Confederação Nacional das Indústrias (CNI) em 2005<sup>6</sup>.

Com um parque industrial composto por cerca de quatro milhões de indústrias, o segmento é um dos poucos dentre os países em desenvolvimento a deter firmas capazes de ampliar sua capacidade instalada, bem como a sua participação no comércio internacional (Brasil, 2003).

A conquista de um *market-share* depende da consistência das ações do Estado, combinadas com aquelas desenvolvidas pela iniciativa privada. Ao mesmo tempo, este processo passa pela valorização de nossas características emblemáticas como, as belezas naturais, a pluralidade racial e cultural, e a

---

<sup>6</sup> O Mapa Estratégico da Indústria foi construído a partir da metodologia do *balanced scorecard*, criada por Robert Kaplan, da *Harvard University* e por David Norton, consultor de empresas. O *balanced scorecard* ou BSC é uma ferramenta que auxilia as organizações a traduzirem estratégias em forma de objetivos, facilitando sua compreensão e implementação. No âmbito da indústria brasileira, o Mapa Estratégico configura-se no produto de uma visão compartilhada entre empresários e instituições representantes do setor e visa comprometimento da classe industrial nacional com a sociedade em torno de uma estratégia para o desenvolvimento do país entre 2007 e 2015, independente de mudanças governamentais (CNI, 2005).

dinâmica econômica e tecnológica dos segmentos agrícola, industrial e comercial. A fusão destes dois fatores torna-se preponderante para o processo de criação de uma imagem positiva do Brasil como ator no contexto internacional. Ressalta-se, aqui, que é por meio desta conjugação que se definem os rumos estratégicos no âmbito de comércio exterior, criando os horizontes e as ações que podem ou não conduzir o país à equiparação com mercados tradicionalmente exportadores<sup>7</sup>.

O primeiro aspecto a ser avaliado nesse processo de estabelecimento de estratégias de internacionalização diz respeito ao gerenciamento de informações, organizadas por meio de um sistema unificado e que seja convergente com os interesses dos setores público e privado. No caso brasileiro, fomentou-se um Sistema de Inteligência Comercial, responsável pela oferta de informações necessárias para a promoção comercial dos produtos e serviços brasileiros e a respectiva coordenação das ações interministeriais. Esta temática será discutida no item a seguir.

### **3.2 O sistema de inteligência comercial brasileiro e a orquestração interministerial**

A política externa de um país, conforme o então Secretário-Geral das Relações Exteriores, Luiz Felipe de Seixas Correa, só torna-se legítima e, portanto, eficaz, se refletir as aspirações da sociedade que representa (Correa, 2001). Assumida como um dos cerne da política de Estado, o processo de fortalecimento da política externa brasileira emerge ante um cenário de

---

<sup>7</sup> O Brasil é um dos trinta maiores exportadores do mundo e detentor de uma pauta de exportáveis diversificada. Os principais mercados-destino continuam sendo os Estados Unidos e a União Européia, que respondem por mais de 50% das exportações. O país também tem intensificado suas relações comerciais com a América do Sul, Ásia, África e Oriente Médio. 55% da pauta de produtos brasileiros exportados são manufaturados. Entre os produtos, pode-se citar aviões, automóveis, motores e autopeças. Os demais produtos são classificados como sendo semifaturados, como óleo e farelo de soja, pastas químicas de madeira, açúcar, e commodities, como petróleo, minério de ferro, café em grão e soja (Brasil, 2003).

intensificação dos efeitos da globalização e formação de blocos econômicos e a respectiva convergência com o processo de abertura do mercado nacional, com a suspensão do processo de intervencionismo estatal e a substituição das exportações. Livre mercado similariza-se à competitividade e à guerra pela sobrevivência: demanda investimento em tecnologia, infra-estrutura, adoção e difusão de conhecimentos, capacidade de aprendizagem em menor tempo, elevação do padrão de qualidade e equiparação de negócios e setores a negócios e setores de classe mundial.

No que tange ao Brasil, historicamente, a ação da política externa nacional alicerça-se sobre as ações empreendidas pelo Banco do Brasil (BB) e o Ministério de Relações Exteriores (MRE) os quais, desde a sua fundação, têm conduzido as empresas brasileiras, “pelo braço”, aos mercados externos (Vilalva, 2000b). Embora o BB tenha um papel crucial no contexto do financiamento e agilização dos processos burocráticos dos trâmites da exportação e detenha chancela do Sistema Financeiro Internacional, é sobre o diplomata que recai a responsabilidade primária de defender os interesses do país no exterior (Correa, 2001)<sup>8</sup>.

Com o enfraquecimento do modelo utilizado pelo Itamaraty até 1984, o governo brasileiro passou a investir no processo de desenvolvimento da chamada inteligência comercial, que converge com o discurso do atual Presidente da República do Brasil, Luiz Inácio Lula da Silva, defensor e difusor

---

<sup>8</sup> O Ministério de Relações Exteriores (MRE), por meio da Direção-Geral de Promoção Comercial, é quem responde pela execução da promoção comercial brasileira. Esta Direção-Geral detém três divisões: Divisão de Programas de Promoção Comercial (DPG), Divisão de Informação Comercial (DCI) e a Divisão de Operações da Promoção Comercial. Esta Direção ainda gerencia 53 setores de promoção comercial no exterior, bem como abastece com informações comerciais e gerencia o sistema BrazilTradeNet (Brasil, 2003).



do estilo “mascate” no âmbito da promoção comercial de produtos e serviços brasileiros<sup>9</sup>.

No ambiente internacional, esta pro-atividade é um importante fator tanto no processo de captação de oportunidades, quanto na defesa de interesses nacionais em foros internacionais multilaterais, como no caso da Organização Mundial do Comércio (OMC) (Chohfi, 2002).

Fomentando este novo comportamento, a gestão de informações torna-se capital para o sucesso da inserção internacional brasileira. Atualmente, orquestram-se atividades especialmente dos ministérios do (i) Meio Ambiente (MMA), (ii) Ciência e Tecnologia (MCT), (iii) Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), (iv) Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), (v) Minas e Energia (MME), (vi) Relações Exteriores (MRE), (vii) da Fazenda (MF), (viii) Ministério dos Transportes (MT), (ix) Ministério do Turismo (MIT), com vistas a favorecer a geração de dados, que são imprescindíveis para o processo de tomada de decisão e ação internacional. De acordo com cada segmento econômico nacional, verifica-se a ação em maior ou menor grau desses Ministérios, sendo que atualmente, ante as rodadas de negociações realizadas no foro da OMC, destacam-se as ações do MAPA, MDIC e MRE.

As informações geradas por cada Ministério conjugam-se em sistemas estatais, como **BrazilTradeNet**, **Radar Comercial**, **Sistema Alice**, **Siscomex**, **RedeAgentes de Comércio Exterior**, bem como bancos de dados oriundos da **Agência de Promoção das Exportações** (APEX-Brasil), **SEBRAE**, **Federações das Indústrias**, **Sistemas Portuários**, **Bolsas de Mercadorias** e

---

<sup>9</sup> Inteligência, de acordo com Vilalva (2000a), pode ser definida sob diversos prismas e tendências teóricas. Do Latín, significa compreensão, segundo a filosofia, pelo confronto de duas idéias; na economia, a vinculação entre a oferta e a procura; no marketing moderno, a criação de demanda para uma oferta disponível; no comércio, a viabilização da venda a partir da amplificação e da reestruturação dos dados obtidos pela informação.

outros órgãos e instituições privadas ligadas ao comércio exterior. As informações oriundas dessa plataforma de dados contribuem para o processo de tomada de decisão estatal e empresarial e a ação internacional do país.

Além de agilizar a divulgação da balança comercial brasileira, estes sistemas sustentam a base do Sistema de Inteligência Comercial Brasileiro que oferece elementos para: (i) identificação e diagnóstico das correntes mundiais de comércio com vistas a avaliar os cenários contemporâneos do mercado; (ii) identificação dos mercados externos que apresentam potencial para produtos brasileiros com perfil exportador; (iii) divulgação de produtos e serviços brasileiros, em especial aqueles detentores da **Marca Brasil** e com perfil exportador; (iv) promoção do investimento direto mediante ações específicas, sobretudo com vistas à capitalização da pequena e média empresa por meio de empreendimentos conjuntos, tendo como meta o aumento da capacidade exportadora; (v) ampliação do apoio à organização de missões empresariais, feiras e seminários no exterior e (vi) aperfeiçoamento do próprio BrazilTradeNet, voltado para a geração de oferta e demanda de produtos nacionais e investimento estrangeiro (Vilalva, 2000c; Brasil, 2005).

As informações geradas por este sistema, bem como as ações empreendidas a partir delas, são importantes dinamizadoras do processo de expansão da participação de setores promissores e com potencial exportador no contexto internacional, tal como o de alimentos, no qual o Brasil detém competitividade, como importante fronteira agrícola<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> O conceito de competitividade aqui explorado diz respeito à relação entre a produção de grãos por hectare de terras agricultáveis, otimizada por meio de tecnologia, tanto do ponto de vista genético, quanto do ponto de vista de uso de máquinas e equipamentos de alta tecnologia, como, por exemplo, colheitadeiras.

### **3.3 Internacionalização dos negócios da indústria de alimentos brasileira**

Estima-se que a população mundial sofre um acréscimo anual de cerca de 73 milhões de habitantes, sendo que as projeções para 2020 indicam que o povoamento do planeta atinja 7,5 bilhões de habitantes. (Andersen et al, 1999). Estima-se também que apenas trezentos milhões de habitantes situem-se na área rural até 2020, dado o êxodo rumo a centros urbanos em franco desenvolvimento econômico (Andersen et al, 1999) e a intensificação da mecanização do campo.

O crescimento da população mundial, como consequência, demandará o incremento da produção de alimentos, em cerca de 59% para grãos e 61% para carnes. No âmbito dos cereais, de acordo com Andersen et al (1999), a estimativa é de um déficit entre a produção e a demanda entre 1995 e 2020 de cerca de 192 milhões de toneladas. Isso significa incrementar a produção mundial de alimentos em cerca de 6,6 milhões de toneladas ao ano. De acordo com Floriani (2003), o crescimento da população evidencia o grande papel do agronegócio, principalmente (i) na produção de alimentos, fibras, medicamentos e energia renovável, (ii) geração de empregos, (iii) produção de excedentes exportáveis, (iv) preservação do meio ambiente.

O Brasil neste contexto, destaca-se por ser considerado uma importante fronteira agrícola e uma das bases agroindustriais mais competitivas do mundo (Revista Brasileira de Administração, 2004). O setor responde, atualmente, pela geração de 33% do Produto Interno Bruto (PIB) e pela geração de 37% dos empregos diretos e indiretos brasileiros, configurando-se no maior negócio do país. Conforme a Revista Brasileira de Administração (2004), o agronegócio brasileiro responde por cerca de 42% das exportações nacionais, com um saldo comercial registrado entre janeiro e setembro de 2004, de US\$ 29,8 bilhões. Isso significa que o Brasil é um dos poucos países do mundo que poderá triplicar a produção de grãos nos próximos anos, alcançando 367,2 milhões de toneladas,

ocupando cerca de 140 milhões de hectares, sem impactos ambientais<sup>11</sup>. Contudo, o agronegócio brasileiro não se restringe apenas à produção; ele amplia-se também para os setores de primeiro e segundo processamento, distribuição e comercialização.

Para Vieira et al. (2001: 7) o reconhecimento de que as decisões relacionadas à produção e a sua respectiva relação com os processos industriais, a cada dia, tornam-se menos nítidas, conduzem à adoção de ferramentas de gestão que permitam uma visão sistêmica dos complexos agroindustriais. A indústria de alimentos, como agente de um determinado agronegócio, em especial daquele sediado no mesmo território em que se produz o alimento *in natura*, além de favorecer o desenvolvimento econômico local, gera um elo de ligação importante entre o produtor e o consumidor, criando um lastro para a produção interna.

Este segmento industrial brasileiro, atualmente, de acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (ABIA), conta com mais de 39 mil estabelecimentos (ABIA, 2005).

Dados da Revista Brasil, publicada pelo MRE (Brasil, 2003:33) apontam que esta indústria é um dos poucos segmentos industriais do país capazes de sustentar o seu crescimento, mesmo ante ocasionais turbulências econômicas. Conforme Klotz (2002), a indústria de alimentos brasileira é o segundo segmento industrial do país, ficando apenas atrás do complexo industrial petroquímico. Essa posição a conduziu a responder pela geração de mais de um milhão de empregos e por um pouco mais de 10% do Produto Interno Bruto Nacional. O faturamento do setor representou, em 2004, US\$ 176,2 bilhões, sendo que os setores que mais incrementaram a sua produção (cerca de 18,82%) foram os segmentos de cereais, açúcar e café (ABIA, 2005).

---

<sup>11</sup> Estas áreas referem-se àquelas utilizadas para a atividade de pecuária de corte extensiva.

De modo geral, o foco deste segmento industrial é o mercado doméstico, o qual demanda 80% da produção industrial de alimentos nacional, dado que o Brasil posiciona-se como o 5º mercado consumidor mundial. Ante esse perfil mercadológico, verifica-se que o processo de desnacionalização intensifica-se com a aquisição de plantas por parte de multinacionais, desde a abertura do mercado nacional nos anos 1990. A disparidade entre as condições de competitividade entre as companhias de capital nacional e as de capital estrangeiro conduziu a uma redução de 70 para um pouco mais de 39 mil estabelecimentos em menos de dez anos (ABIA, 2005).

Na perspectiva de Klotz (2002), o nível de competitividade exigido atualmente transforma o incremento das exportações na principal alternativa para a sobrevivência das indústrias nacionais no contexto globalizado. Nesse sentido, a ABIA, além de difundir a cultura exportadora junto às suas associadas, estabeleceu parceria com a APEX-Brasil, visando à exportação de alimentos industrializados com maior valor agregado, utilizando a marca *Taste of Brazil* (Figura 1). Por meio desta parceria, a indústria de alimentos ampliou sua inserção no contexto internacional, não apenas pela ampliação de sua capacidade de prospecção de mercados potenciais, mas também pela inserção consorciada de grupos empresariais em feiras setoriais, missões empresariais, marketing internacional (material de divulgação e marcas setoriais), rodadas de negócios, entre outras estratégias (APEX-Brasil, 2004), conforme pode ser visto nas FIGURAS 1 a 7<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> A APEX-Brasil, é um serviço social autônomo vinculado ao MDIC e é responsável pela política de promoção comercial brasileira. Sua missão é promover a exportação de bens e serviços com valor agregado e a imagem do Brasil, contribuindo para o desenvolvimento das empresas brasileiras.

As ações da APEX-Brasil estão concentradas na prospecção e pesquisa de mercado realizadas por consultorias internacionais; intensificação da presença brasileira, via valorização das vocações regionais nacionais, desenvolvimento de políticas de nichos no mercado internacional e a respectiva participação brasileira em eventos setoriais; promoção de missões empresariais, combinando a presença da Presidência da República, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior e a iniciativa privada brasileira; realização de Projetos Comprador, Vendedor e Imagem; criação de marcas setoriais e fortalecimento da Marca Brasil; incremento e consolidação do Sistema de Inteligência Comercial e criação de Centros de Distribuição em mercados-chave (Dubai, Emirados Árabes – atendimento ao mercado do Oriente Médio; Miami, EUA; Frankfurt, Alemanha; Varsóvia, Polónia – atendimento ao Leste Europeu; Moscou, Rússia; Shanghai, China; Delhi, Índia; Finlândia – atendimento aos países nórdicos) (APEX-Brasil, 2004; Quirós, 2005).



Fonte: Taste of Brazil (2005)

FIGURA 1 - Site Taste of Brazil



Fonte: Brasil, (2002)

FIGURA 2 - Stand em feira



Fonte: APEX-Brasil (2004)

FIGURA 3 - Degustação rede Casino – França



Fonte: APEX-Brasil (2004)

FIGURA 4 - Missão em Dubai, Emirados Árabes



Fonte: Brasil (2004).

FIGURAS 5 a 7 – Revista Brasil: Marca de Excelência (à esquerda, capa, no centro e à direita, miolo).

A ação em parceria com a APEX-Brasil tem propiciado o acesso também de outros segmentos da indústria de alimentos brasileira, que optaram por realizar programas de exportação próprios. Destacam-se os projetos nacionais ligados à promoção comercial da cachaça brasileira, carnes suína, bovina, pescado, camarão e frango, frutas e derivados, *guatchup* e outros derivados de goiaba, produtos da agricultura familiar e café industrializado (segmento torrado em grão e ou moído)<sup>13</sup>. O processo de internacionalização de empresas do segmento industrial do café torrado em grão e ou moído, em particular, configura-se mote deste estudo. Esse segmento será contextualizado no item a seguir.

### 3.4 Breve retrospectiva sobre o Agronegócio Café Brasileiro<sup>14</sup>

Historicamente, o Brasil posiciona-se como principal exportador de cafés *in natura*<sup>15</sup>, sendo que a liderança neste segmento tem sua origem histórica na primeira exportação de café brasileiro “*em janeiro de 1731 [quando] chegava a Lisboa café vindo do Pará, 7 libras da deliciosa frutinha vermelha, como amostra do café ali plantado e colhido, e considerado de melhor qualidade que o do Levante, conforme notícia da Gazeta de Lisboa de 25 de janeiro de 1731*”

---

<sup>13</sup> Guatchup é o catchup feito à partir de polpa de goiaba. Inovação e criatividade brasileira para o mundo.

<sup>14</sup> Para uma visão mais abrangente sobre o agronegócio café brasileiro, recomenda-se a leitura de duas obras seminais: O Agribusiness do Café no Brasil (Saes & Farina, 1999) e o Sistema Agroindustrial do Café no Brasil (Zylberztajn et al., 1993).

<sup>15</sup> Convencionou-se definir os cafés não submetidos ao processamento industrial como cafés *in natura*, em função desses, sob a perspectiva industrial, assumirem o papel de matérias-primas destinadas à elaboração de mesclas, submetidas ao processo de torrefação. A nomenclatura diverge dos cafés naturais, que são oriundos de um método de preparo de pós-colheita ao qual submete-se o café cereja (secagem em terreiro – sol ou sombrite- ou secadores mecânicos, sem a retirada do endocarpo), bem como dos cafés verdes, que são cafés colhidos antes do ponto de maturação e que se configuram num defeito previsto pela Classificação Oficial Brasileira – COB.

(Romero & Romero, 1997:17), atingindo o ápice por volta de 1820<sup>16</sup>. A tradição contudo, não foi capaz de sustentar a participação brasileira no mercado internacional, nos patamares do início do século XX, quando a hegemonia nacional atingiu 80% de participação neste mercado. Foco em quantidade em detrimento da qualidade, ausência do marketing de origem e da qualidade dos grãos nacionais, políticas intervencionistas podem ser elencados como alguns dos principais problemas que conduziram o Brasil a responder por 28% (safra 2004/2005) do mercado internacional do grão, embora mantendo a liderança setorial como maior produtor, com 40% da produção mundial (International Coffee Organization, 2005b; Brasil, 2006).

Ainda que não tenha perdido seu valor como elemento formador da pauta de exportações nacional, é certo que, atualmente, a cafeicultura não goza do mesmo prestígio como contribuinte da balança comercial brasileira como outrora, em função da própria diversificação dessa Balança ao longo das últimas décadas. Como se trata de um segmento que é um grande empregador (gera cerca de 12 milhões de empregos diretos e indiretos ao longo de todos os elos da cadeia produtiva), após a extinção do Instituto Brasileiro do Café (IBC), em 1990, o ajuste às regras de mercado exigiu mudanças profundas na forma de lidar com o agronegócio, de forma a recuperar a sua competitividade, em um ambiente que, atualmente, prioriza a qualidade, a origem, a sustentabilidade e a ecologia como fatores determinantes para acesso a mercados consumidores importantes<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> O café foi introduzido no Brasil em 1727. “(...) em maio desse ano (1727) o sargento-mor (major) Francisco de Mello Palheta, que tinha ido à Cayena no desempenho de uma comissão do governador e capitão-general do Pará, de lá trouxe trinta e tantas frutas e cinco plantas de café, (...)” (Romero & Romero, 1997:15).

<sup>17</sup> Um bom exemplo desse nível de exigências e que se encontra em fase de implementação em países produtores, é o Código Comum da Comunidade Cafeeira (Freitas, 2005c). O bom desempenho da ABIC em suas ações no mercado doméstico rendeu-lhe um convite para representar o Brasil nas negociações do Código Comum para a Comunidade Cafeeira (Jornal do Café, 2005b).



Neste sentido, verifica-se que, além da difusão de novas regras compartilhadas no mercado internacional, como a Resolução 417 da Organização Internacional do Café, que limita a comercialização de cafés ao tipo 6 (86 defeitos) no caso do *Coffea arabica* L. e tipo 7 (150 defeitos) no caso do *Coffea canephora*<sup>18</sup>, há uma forte tendência à criação de identidades geográficas para cafés tanto no Brasil (Café do Cerrado – 1ª identidade geográfica do Brasil)<sup>19</sup>, quanto em outros países produtores, como a Colômbia, que vem estudando o assunto. A título de informação, já são consideradas identidades geográficas as seguintes regiões produtoras de cafés: na Jamaica, a região produtora dos grãos *Blue Mountain*; no Havaí, os cafés Kona e, na Guatemala, os cafés produzidos na região de Antigua (Lewin et al., 2004:100).

Estratégias nesse sentido visam à preservação não apenas da singularidade do *terroir*, comum aos chamados *le grand crus*, mas também configuram-se numa forma de agregação de valor que supera os aspectos relacionados com as qualidades organolépticas e conceitos de rastreabilidade e segurança alimentar. Eles são elementos diferenciadores dos aspectos

---

<sup>18</sup> O cafeeiro é uma planta perene, dicotiledônea, de porte arbustivo ou arbóreo, de caule lenhoso, folhas persistentes e flores hemafroditas, pertencente ao gênero *Coffea* que, juntamente com o gênero *Psilanthus*, forma a subtribo *Coffeinae*, tribo *Coffeae*, família *Rubiaceae*. Embora alguma confusão ainda paire sobre o processo de classificação das espécies do gênero *Coffea*, família das *Rubiáceas*, os espécimes estão distribuídos em sete grupos, que relacionamos a seguir: 1. grupo do *Coffea arabica* L.; 2. grupo do *Coffea liberica*; 3. grupo do *Coffea dewevrei*; 4. grupo do *Coffea canephora* (*Coffea* robusta); 5. grupo do *Coffea stenophylla*; 6. grupo do *Coffea congensis* e 7. grupo dos híbridos.

O grupo *Coffea arabica* L e o *Coffea canephora* constituem os dois grupos responsáveis pela estrutura econômica da cafeicultura mundial que atualmente conhecemos. O *Coffea arabica* L., também conhecido como café arábica, é aquele que detém características organolépticas mais pronunciadas, que corroboram de maneira especial para sua valorização no mercado. É originário das montanhas etíopes, onde vegeta em estado silvestre. Já o *Coffea canephora*, também conhecido como café conillon ou robusta, caracteriza-se pelo caráter neutro da sua bebida, sendo utilizado usualmente pela indústria de cafés solúveis pelo seu alto teor de sólidos solúveis e como suporte para ligas de cafés. Também é de origem africana, sendo a segunda espécie mais cultivada no mundo (SINDICAFÉ-MG, 2002).

<sup>19</sup> Sugere-se a leitura do Resumo Expandido *Appellation Controlê Cafés Sul de Minas: Análise da Base Legal para a Criação de uma Denominação de Origem* (Freitas, 2005a) e da dissertação de mestrado de Fábio Ribas Chaddad “Denominações de Origem Controlada: uma alternativa de adição de valor no agribusines” (Chaddad, 1996.)

emocionais e corroboram diretamente para a distinção destes cafés no mercado de especialidades gastronômicas, de altíssimo valor agregado<sup>20</sup>.

Os compradores de grãos (...), tanto na América como na Europa, já sabem identificar estes grãos por composição de notas de sabor e fazem provas organolépticas sempre visando os lotes de café que melhor se enquadram na composição de sabor necessária para cada setor de seus mercados. A composição de sabores ideal (...) tem que ter de boa a ótima intensidade de notas de chocolate, açúcar queimado e caramelo; deve ter também uma presença leve de notas florais, como flor de laranjeira ou jasmim, podendo até ter a presença de notas de madeira como o carvalho” (Wolters, 2004:4).

Freitas (2005b) compara a agregação de valor ao café a um delicado tear que remete à renda de bilro, dada a interdependência entre as ações empreendidas pelos agentes ao longo de toda a cadeia produtiva. De acordo com a autora, a construção do que atualmente é entendido como qualidade do café, do ponto de vista técnico, demanda a combinação de pelo menos treze fatores, que vão literalmente da semente à xícara: 1. **condições edafoclimáticas** – (altitude, solos, clima, pluviosidade); 2. **cultivares** - (Bourbon (Vermelho e Amarelo), Catuaí (Vermelho e Amarelo), Icatu (Vermelho e Amarelo), Mundo Novo, Rubi, Catucaí, por exemplo); 3. **sistema de produção** - (orgânico, tradicional – renque, adensado e semi-adensado); 4. **método de preparo** - (natural, cereja descascado ou desmucilado; secagem em terreiro (terra, tijolo, concreto ou asfalto, com ou sem sombrite) e mecânica); 5. **classificação física** – (tipos 2, 2/3, 4, peneiras 16 acima, cor, safra); 6. **classificação sensorial** - (bebidas estritamente mole, mole, apenas mole e dura, riada, rio, rio-zona, considerando acidez, doçura, corpo, *after taste*); 7. **mesclas de grãos** (blend ou *assemblage*); 8. **ponto de torra** (claro, médio e escuro); 09. **preparo**

---

<sup>20</sup> Na 7ª. Edição do Concurso de Qualidade Cafés do Brasil – Cup of Excellence – 2006, a saca do café vencedor do leilão eletrônico promovido pela BSCA atingiu a cotação recorde de R\$ 14,8 mil. (BSCA, 2006).

(percolação ou expresso); 10. **origem**; 11. **certificados**; 12. **serviço** e 13. **marketing**.

Esses elementos de agregação de valor se inter-relacionam de forma que cada elemento influencia a ação do elemento seguinte, formando um ciclo contínuo até chegar ao consumidor, que oferece *feedback* para o processo de melhoria contínua do café comercializado e desempenho da cadeia. Verifica-se aí que o conhecimento evolui por meio de movimentos tácitos e explícitos e permeiam todos os elementos, dado que é justamente o mercado consumidor que dita as regras quanto ao *design* de produtos. Assim, não é de se estranhar que, nos últimos anos, a forma de promoção comercial do café, principalmente em território nacional, venha sofrendo modificações que corroboram diretamente para elevação do nível de consumo *per capita* de café no país.

Estima-se que, até o final de 2010, o consumo total nacional de café atinja 21 milhões de sacas, conforme estimativas da ABIC (2005).

A gradativa elevação do consumo interno deve-se especialmente a ações empreendidas por esta instituição, por meio da implementação do programa de autofiscalização e a respectiva criação do Selo de Pureza ABIC. Por meio deste programa, foi possível recuperar importante parcela de consumidores brasileiros, que haviam abdicado do consumo do café em função da baixa qualidade do produto. Saes & Farina (2005) expõe que o consumo *per capita* do café antes do início do programa, em 1980, era de 2,3 kg/habitante/ano, e, no decorrer do programa, este patamar atingiu a marca de 4,01 kg/habitante/ano, já em 2004. Essa elevação do consumo interno criou o alicerce para que discussões sobre a qualidade do café comercializado em território nacional ganhassem força.

A qualidade do café ganhou maior ênfase após a desregulamentação do mercado, tornando-se a última fronteira a ser rompida pelo agronegócio café nacional no sentido da diferenciação de produtos e da segmentação de públicos-consumidores (Saes & Farina, 2005).

A busca por este novo patamar de conduta no mercado cafeeiro contribuiu diretamente para a multiplicação da presença de certificadoras no país, juntamente com a expansão do segmento de serviços, com o “boom” de cafeterias, baristas e a inclusão do café como ingrediente da alta gastronomia.

Esse movimento teve sua origem no estado de São Paulo e aos poucos, vem se expandindo para os demais estados do país, justificando a evolução do Programa de Autofiscalização da ABIC, para o Programa de Qualidade do Café – PQC/ABIC, lançado em 2004<sup>21</sup>.

Pode-se definir o PQC/ABIC como um programa privado, de adesão voluntária, voltado para o segmento industrial brasileiro do café, o qual tem como mote a elevação do consumo interno, por meio da difusão de informações junto ao consumidor brasileiro de cafés, da melhoria da qualidade dos cafés industrializados e da qualidade e agregação de valor (Freitas & Batalha, 2004).

Esta ação atualmente empreendida pela ABIC, e que está voltada para a promoção desses três atributos, tem surpreendido no que diz respeito ao crescimento do consumo de cafés com maior valor agregado no mercado nacional, visto que estes chegam a valer até três vezes mais que os cafés tradicionais. O nicho que ora se desenvolve vem contribuindo para o surgimento não apenas de novas categorias profissionais no setor (baristas e cafeólogos)<sup>22</sup>,

---

<sup>21</sup> Para um aprofundamento sobre a questão da diferenciação no contexto do agronegócio café brasileiro, recomenda-se a leitura do artigo “Percepção do consumidor sobre as estratégias dos produtores em diferenciação: o café no mercado interno”, de Maria Sylvia Macchione Saes, publicado nos anais do ENANPAD 2005. (Saes & Farina, 2005).

<sup>22</sup> Desde o início dos anos 1990, o termo barista (da palavra italiana para *bartender* – masculino ou feminino; plural: *baristi* (masculino) ou *bariste* (feminino) tem sido usado para descrever o profissional responsável pela arte do preparo de cafés expressos. Este termo substituiu o deselegante termo “tirador de expresso”, tornando-se corrente como denominação provavelmente após a intensificação do uso de máquinas de café expresso, ocorrida durante os anos 80. O barista pode ser similarizado ao *sommelier*, em função da técnica e da arte que deve dominar para a extração do expresso perfeito (Barista Wikipédia, 2005).

O cafeólogo, por sua vez, é o profissional conhecedor de toda a cadeia produtiva do café, desde o grão até a xícara, conjugando conhecimentos da arte e da ciência do café. L’ Association de Cafeologie (2005), define a Cafeologia como a arte de degustação visual, olfativa e gustativa de cafés finos e raros, provenientes de *terroirs d’appellation*. O cafeólogo tem a mesma função do enólogo, no contexto da cafeicultura.

O termo cafeologia foi usado pela primeira vez pela Dra. Gloria Montenegro, embaixadora guatemalteca, durante evento voltado ao segmento de alta gastronomia e hotelaria em Paris, em 11 de abril de 2002. Naquela oportunidade, a embaixadora propôs a criação de uma associação vocacionada à apreciação de cafés finos, por meio da degustação, conferências de sensibilização e implementação de “*Appellation d’Origine Contrôlée*” para cafés, como já acontece nos vinhos (L’ Association de Cafeologie Connaissance du Café, 2005). No último dia 15 de setembro de 2005, foi inaugurada a *Cafeothèque de Paris*, como parte do Projeto *Connaissance du Café*, coordenado por Montenegro (ICO, 2005b).

mas também de processos de valorização de pontos de venda, como no caso do grupo Pão de Açúcar/Casino, que criou o Pacafés, considerado um inovador modelo de comunicação visual para a exposição de cafés no varejo. Esse modelo envolve a valorização de gôndolas das principais lojas do Pão de Açúcar e a adoção de ferramentas de *e-commerce*, conforme pode-se verificar nas Figuras 08 a 11.



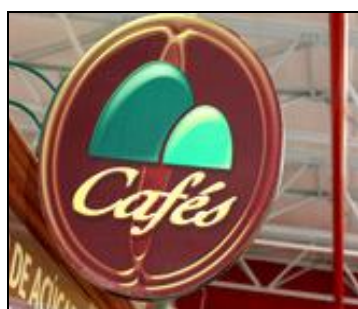
Fonte: Pacafés (2005)

FIGURA 08 - Site Pacafés



Fonte: Pacafés (2005)

FIGURA 09 - Gôndola



Fonte: Pacafés (2005)

FIGURA 10- Ponta de Gôndola



Fonte: Pacafés (2005)

FIGURA 11 - Exposição em Ilha Loja Pão de Açúcar - Brasília

Nesse sentido, a temática envolvendo a agregação de valor ao café mostra-se como uma importante contribuição não apenas para a conquista/reconquista de consumidores, mas Presta-se também à reconquista do prestígio político do setor, um tanto desgastado desde a extinção do IBC.

Atualmente, verifica-se no meio uma tentativa de coordenação entre os agentes do agronegócio café mundial e que tem conjugado com muito êxito ações da iniciativa privada nacional desse segmento com o Estado brasileiro. Em fevereiro de 2005, durante o seminário Café – Desafios e Oportunidades, verificou-se, pela primeira vez, uma ação interministerial envolvendo o MDIC, o MRE e o MAPA (Análise semanal do mercado do café, 2004). Neste evento, chancelou-se a criação da **Frente Parlamentar Latino Americana e Caribenha do Café**, a qual tem, entre outros objetivos, a proposição de medidas legislativas que garantam (i) a ampliação da renda e do emprego na cafeicultura, (ii) a defesa da reestruturação dos preços para reduzir a volatilidade nos mercados internacionais, (iii) a facilitação das negociações bilaterais, (iv) a articulação e negociação de medidas que garantam o equilíbrio dos preços nos países produtores (Análise semanal do mercado do café, 2005). Outrossim, este evento favoreceu que a *II World Coffee Conference*, promovido pela *International Coffee Organization* - ICO, fosse realizada no Brasil, em setembro de 2005. Ressalta-se que estes dois movimentos solidificam a presença brasileira no cenário político internacional desse agronegócio<sup>23</sup>.

No âmbito do mercado nacional, a agregação de valor possibilitou que, em abril de 2005, a ABIC promovesse o lançamento da 1ª Edição de Cafés Especiais do país, com grãos oriundos do 1º Concurso de Qualidade organizado

---

<sup>23</sup> Outro elemento indicador da coordenação política foi a criação do Centro de Inteligência do Café, lançado em 30 de junho de 2005. “(...) *O Centro de Inteligência do Café vira realidade nas terras de Minas, mas é de abrangência nacional. Esta abrangência se concretiza neste dia 23 de agosto de 2005, durante sessão solene presidida pelo governador Aécio Neves, na sede da Bolsa de Mercadorias e Futuros de São Paulo. Com a presença de autoridades governamentais federais e estaduais, a data ficará marcada pela posse dos Conselho Gestor e Técnico do CIC. Ele foi criado para ser um órgão consultivo, técnico e de inteligência a serviço da política brasileira do café.(...)*” (CIC, 2005).

pela mesma em 2004, seguindo uma tendência nacional das organizações ligadas ao agronegócio realizarem concursos de qualidade, como uma forma de triar e selecionar os melhores grãos do país. Essa estratégia ao mesmo tempo contribui para que se incuta dentro da cadeia produtiva a cultura da qualidade (Figuras 12 e 13). Atualmente, este concurso é considerado um dos maiores do mundo, em função das altas cotações que os cafés nos seus leilões têm alcançado: R\$ 8.001,00 a saca, em 2004 e R\$ 8.151,00 a saca, em 2005 (valores recordes por lote, na primeira colocação).



Fonte: ABIC (2005)

FIGURA 12 – Premiação do 1º  
Concurso de  
Qualidade ABIC



Fonte: Pacafés (2005)

FIGURA 13 – Lançamento da 1ª  
Edição de Cafés  
Especiais ABIC

Ações dessa natureza geram impactos muito importantes no âmbito das conversações internacionais, principalmente por se tratarem de impulsionadores de processos de mudança no setor. Calçada na experiência bem-sucedida do Programa de Autofiscalização e Selo de Pureza da ABIC e as pesquisas sobre café e saúde, desenvolvidas pelo Prof. Darcy Lima, em parceria com a ABIC e a Universidade de Vanderbilt, a OIC estruturou seu Programa de Marketing para o Desenvolvimento do Consumo do Café em Países Produtores e o *Positively Coffee*, programa de difusão dos benefícios do café para a saúde.

A valorização dos atributos nutracêuticos do café (Encarnação & Lima; 2003) tem, por sua vez, gerado ações no campo da pesquisa. Exemplo disso é a decodificação do genoma do café, que visa, inclusive, o desenvolvimento de distintas variedades com menor teor de cafeína e ou que intensifiquem o *flavor*<sup>24</sup> do café, que é o que mais interessa no âmbito da *assemblage*<sup>25</sup> ou mescla e na difusão do hábito de consumo de café entre o público jovem ou em mercados consumidores não-tradicionais, como no caso da China, tradicional consumidor de chá<sup>26</sup>.

Contudo, embora o país detenha competências essenciais como principal país produtor, alcance até o final de 2010 a primeira posição no ranking *per capita* de países consumidores e lidere grande parte da pesquisa ligada ao agronegócio café, compondo assim seu portfólio de vantagens competitivas e comparativas, verifica-se que o setor ainda tem alguns desafios importantes a superar. Atualmente, o desafio da cafeicultura brasileira centra-se na inclusão do café brasileiro como origem no Contrato “C”, negociado na Bolsa de Nova Iorque e na adequação de seus produtos às barreiras técnicas estabelecidas por parte da União Européia, como no caso das exigências em relação ao nível de micotoxinas oriundas do fungo *Aspergillus penicillium*, causador de câncer, aos limites de agrotóxicos e à padronização do contrato europeu para cafés (Freitas, 2005b; Jank, 2005; Chalfoun & Batista, 2003). Ainda neste aspecto, no momento não se sabe exatamente quais os impactos do Código Comum da Comunidade Cafeeira (4 C's), chancelado pela ICO e a inserção de ações desenvolvidas pela Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento (UNCTAD) no âmbito do agronegócio, principalmente para o braço industrial dos países produtores, como o Brasil, que detém o maior parque

---

<sup>24</sup> Do grego *flavorama*. Significa a combinação de aroma e sabor.

<sup>25</sup> Palavra de origem francesa utilizada na vitivinicultura, utilizada para nomear a combinação de várias variedades vitíferas destinadas à produção de vinhos de mesa e ou vinhos finos. O mesmo que corte.

<sup>26</sup> A expectativa é que com os Jogos Olímpicos de Pequim, em 2008, o consumo de café na China dispare nos médio e longo prazos (Cafeicultura, 2005).



industrial de cafés dentre os demais produtores do grão. De qualquer forma, verifica-se que há um jogo de interesses que permeia a separação entre aqueles [países] que produzem o grão *in natura*, que detêm um teto de agregação de valor e um limite de prêmio financeiro pago e aqueles que industrializam e distribuem o grão, que detêm todas as vantagens de trabalhar com especiarias oriundas de 72 países produtores, a tecnologia industrial, as marcas e o acesso aos principais mercados consumidores do mundo.

Nesse sentido, verifica-se que a mudança das regras compartilhadas que atualmente separam países produtores de países consumidores têm se configurado no grande e atual desafio para o agronegócio café brasileiro, em especial para o seu segmento industrial.

Não desprezando a indústria de café solúvel brasileira, que desde a década de 1960 (Duque, 1970)<sup>27</sup> responde pela distribuição de cafés industrializados brasileiros no mercado internacional – principalmente em mercados que não detinham a tradição do consumo de café, como no caso da Rússia e Leste Europeu, é sobre o segmento de café torrado em grão e ou moído, que se centram as maiores pressões de mercado no que diz respeito à internacionalização de negócios e verificam-se os processos de mudança mais rápidos e profundos.

A vantagem competitiva do Brasil, centrada na produção de grãos, a saturação de mercados consumidores tradicionais situados no Hemisfério Norte, combinada com a abertura do mercado brasileiro durante o Governo Collor, nos anos 1990, proporcionou o acesso e o processo de aquisição de plantas industriais nacionais. Um bom exemplo disso é o caso da *Sara Lee*, que adquiriu marcas tradicionais brasileiras, como o Café Pilão e o Café Selecto. Outro exemplo desse processo de mudança foi o processo de importação de

---

<sup>27</sup> O segmento de cafés solúveis brasileiros respondeu pela exportação de US\$ 3.375.397 entre outubro de 2004 e outubro de 2005 (Conselho dos Exportadores de Café do Brasil - CECAFÉ, 2005).

cafés industrializados como *Illycaffè* e *Lavazza*. Estas duas mudanças (acesso de multinacionais ao mercado brasileiro e importação de cafés industrializados estrangeiros) podem ser consideradas umas das responsáveis pela mudança comportamental do setor nacional em relação ao segmento de cafés especiais (Saes & Nakazone, 2002). O acesso de multinacionais (*Melitta*, *Sara Lee*, *Strauss-Elite* e *Segafredo Zanetti*) mudou o comportamento de um setor até então acostumado às benesses estatais, obrigando-o, em poucos anos, a mudar sua concepção de concorrência mercadológica. Seguindo uma perspectiva *darwinista*, somente aquelas com capacidade de investimento e melhor nível de profissionalização sobreviveram. Estima-se que, em 1990, existiam aproximadamente três mil torrefadoras instaladas em território nacional contra as atuais 1.100 (Scaramuzzo, 2005).

Além de responder pelo consumo nacional, conforme exposto anteriormente e, após um processo de modernização das plantas “sobreviventes”, ainda que com níveis de adequação tecnológicos distintos, a recuperação do consumo via Programa de Autofiscalização e Selo de Pureza, a IT&M tem ampliado o uso da sua capacidade instalada, conforme dados da Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (ABIA (2005), juntamente com os segmentos de cereais e açúcar.

A elevação da produção, conjugada com a elevação do consumo, permitiu que o setor, em território nacional, atingisse um faturamento de cerca de R\$ 4,2 bilhões em vendas realizadas no varejo supermercadista, juntamente com os setores de cervejas e refrigerantes (ABIC, 2004). Cerca de “30% destas respondem por 52% do faturamento total neste ano [2005], sendo que as 100 maiores empresas do país, respondem por 61% da receita, conforme a ABIC”. (Scaramuzzo, 2005c). Atualmente, já existem mais de 2 mil marcas em território nacional. De acordo com dados da ABIC (2004), as ENCAFEX responderam no mesmo período pelo consumo de mais de 11.000 toneladas de embalagens

flexíveis, sendo considerada um dos maiores frotistas do país. A ascensão do consumo de café no mercado doméstico, além do faturamento setorial, também pode ser percebida por meio de investimentos previstos para o setor.

As torrefadoras de café devem aumentar os investimentos no país em pelo menos 10% em relação aos R\$ 60 milhões estimados para 2005. Os recursos serão aplicados em tecnologia, novas fábricas e parcerias para ampliar os negócios.

A mineira Café Toko, de Juiz de Fora, planeja construir uma nova fábrica, orçada em R\$ 6 milhões, em Pirai (RJ), que marcará o início da expansão da empresa no mercado fluminense. Já a Café Canecão, com faturamento anual de R\$ 14 milhões, programa investir US\$ 1 milhão em 2006, sendo que metade desse valor irá para uma nova fábrica na região de Campinas (SP), sua principal área de atuação.

O otimismo do setor é reflexo dos bons preços internacionais do café, do crescimento das exportações de torrado e moído e do aumento da demanda no mercado doméstico. (Scaramuzzo, 2005b).

O otimismo percebido em relação ao mercado doméstico pela IT&M nacional tem estimulado investimentos tanto na modernização de plantas industriais, como a respectiva atuação no segmento de cafés especiais, que cresce na ordem de 15% ao ano e oferece maiores margens de lucro<sup>28</sup>.

(...) Grande parte das empresas está procurando ampliar os negócios com cafés de qualidade superior (gourmet), como forma de elevar margens de lucro. *‘As margens brutas das torrefadoras oscilam entre negativa até 2% a 4% positivas. As que investem em cafés especiais podem obter melhores margens’*, afirmou Herzkowicz durante encontro das indústrias em Pernambuco (Scaramuzzo, 2005c).

---

<sup>28</sup> O mercado brasileiro de cafés tornar-se-á o primeiro mercado mundial consumidor per capita até 2010, tomando a liderança dos Estados Unidos que, atualmente, detêm a liderança, com um consumo anual de 20 milhões de sacas, contra as atuais 15,8 milhões do mercado brasileiro (Brasil, 2005). O maior mercado consumidor kg/habitante/ano é o finlandês, com 11,21kg/habitante/ano (ICO, 2005b; ABIC, 2005).

A combinação entre tecnologia, disponibilidade de suprimento de café *in natura* de alta qualidade, preço e organização de um *pool* de indústrias, tem fomentado a ação internacional da indústria de café brasileira, sobre a qual discorreremos a seguir.

### **3.5 A inserção dos negócios da ENCAFEX brasileira no mercado externo**

A atual estrutura competitiva do mercado brasileiro e a elevação dos índices de consumo *per capita* têm despertado o interesse e incentivado o acesso de multinacionais. Para as plantas industriais de maior porte, ainda não cooptadas, a única opção de sobrevivência foi o caminho da modernização e adoção de ferramentas de gestão (estratégia, racionalização dos custos e marketing), de forma a transformá-las em indústrias de classe mundial. Contudo, até o início dos anos 1990, a atuação dessas empresas restringia-se (e ainda na sua maioria restringe-se) ao mercado interno, protelando a maior participação brasileira no contexto internacional, no segmento de cafés T&M<sup>29</sup>.

De acordo com dados da ABIC (2002), a ação da ENCAFEX no mercado externo não ultrapassa 1,2% do volume total exportado em grãos, o que pode ser explicado pela ação do capital e de torrefações estrangeiras no mercado internacional, contribuinte direto do processo de concentração do mercado, que atinge cerca de 69%, conforme é possível observar no Quadro 1 abaixo:

---

<sup>29</sup> Em 30 de dezembro de 2005, foi anunciada a criação da *holding* Santa Clara Participações S/A, fruto da aquisição de ações da Strauss Elite (Café Três Corações S/A), 8ª torrefação mundial, pela brasileira Santa Clara S/A, 10ª torrefação mundial. O objetivo desta nova organização é superar sua principal concorrente, a Sara Lee Cafés do Brasil S/A, no mercado brasileiro. Por meio dessa *join venture*, a Santa Clara consolida a sua vice-liderança no mercado nacional.

No dia 16 de janeiro de 2006, foi anunciada a aquisição do Grupo Bom Jesus, tradicional torrefadora gaúcha, pelo grupo Alemão Melitta do Brasil. Esta aquisição faz parte do processo de consolidação dos negócios da multinacional no sul do país. O grupo Bom Jesus ocupava a 14ª posição no ranking de maiores torrefações do país da ABIC (ABIC, 2006).

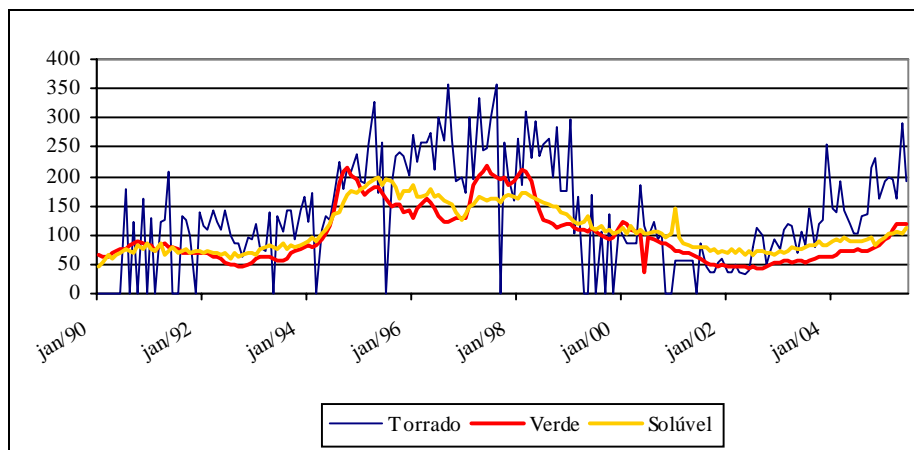
QUADRO 1 – Participação de firmas líderes no segmento industrial de café torrado e moído no mercado internacional

Firmas Líderes	País Origem	Market-share
Nestlé	Suíça	25%
Philip Morris (Kraft Jacobs Suchard)	EUA	24%
Sara Lee/Douwe Egberts	EUA	7%
Procter & Gamble	EUA	7%
Tchibo/Eduscho	Alemanha	6%
Total		69%

Fonte: Assembléia Legislativa do Estado de Minas Gerais, 2002.

Conforme Vegro et al (2004:02), a não ocupação deste mercado por parte do Brasil, ao longo do século XX, permitiu que países como os EUA, a Itália, a Bélgica e, sobretudo a Alemanha, entre outros, se posicionassem como grandes exportadores de T&M, tendo um retorno financeiro expressivo com a atividade, via comercialização do chamado valor agregado.

Para Nathan Herzkowicz (Scaramuzzo, 2004:05), “a exportação de café com maior valor agregado, em relação ao café verde, sempre foi um desejo de muitos e um desafio que poucos assumiram” e que diante das atuais Diretrizes da Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior Brasileira, tornou-se factível. Nesse sentido, principalmente conjuntural, a comercialização de café T&M no mercado internacional passou a ser um elemento estratégico para a ENCAFEX nacional: (i) pelo seu caráter alocador de divisas, em função da comercialização de café com maior valor agregado, (ii) pela ampliação dos negócios da jovem indústria de café brasileira e (iii) pela necessidade de demonstração ao mercado internacional de outras vertentes do agronegócio café brasileiro, além do café *in natura* e solúvel.



Fonte: Elaborado pela autora, com base em Cecafé (2005).

FIGURA 14 – Preço médio (us\$/saca de 60kg) pago nas transações das exportações brasileiras de café torrado, *in natura* e solúvel – janeiro/1999 a junho/2005.

Ainda que a participação no mercado externo seja pequena, se comparada aos segmentos de café *in natura* e solúvel, o gráfico da Figura 14 demonstra que o retorno econômico das transações relacionadas à exportação de T&M mostram-se muito mais rentáveis do que as demais categorias.

A média simples do preço da saca de 60 kg do T&M comercializado no mercado internacional, entre janeiro de 1990 e junho de 2005, ficou em US\$ 136,49, enquanto que, para o mesmo período, a saca do café *in natura* ficou em US\$ 100,78 e a de café solúvel em US\$ 108,56. A média simples do ágio entre o T&M e o café *in natura* no mesmo período foi de 79,53% para o produto com valor agregado. O estudo “Análise de obstáculos e oportunidades para a exportação de café torrado e moído”, conduzido pelo Instituto de Economia Agrícola e o PSI APEX-Brasil Sindicafé-SP, aponta que o ágio entre o café torrado e o café *in natura*, considerando-se os custos de produção de T&M,

chega a 31%. Este diferencial, se considerados os mercados de nicho (cafés especiais), pode oscilar entre 20% e 400%, sendo a média adotada pela maioria dos torrefadores seja de 100%, de acordo com Vegro et al. (2004:09).<sup>30</sup>

Embora se registrem exportações de T&M desde o início dos anos 1990, conforme apresentado na Figura 14, somente a partir de 2002, com a implementação do PSI APEX-Brasil/Sindicafé-SP, essa ação empresarial ganhou maior impulso. Com cerca de 41 participantes (metade deles é de exportadores tradicionais), o PSI APEX-Brasil/Sindicafé-SP respondeu, entre 2002 e 2003, pela comercialização de US\$12,83 milhões de dólares, meta esta que deverá ser superada nos próximos anos.

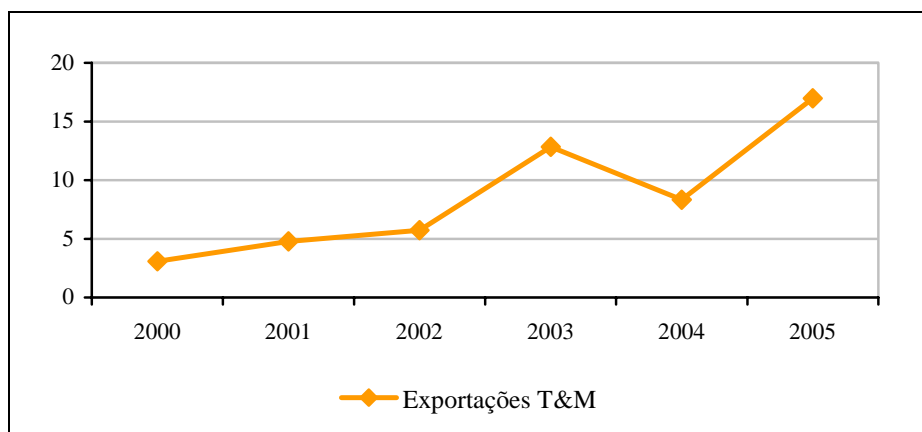
O PSI APEX-Brasil/Sindicafé-SP respondeu pela aplicação de R\$ 11 milhões entre 2002 e 2005, oriundos de recursos do governo federal destinados à promoção comercial brasileira de produtos com potencial de exportação. As demais fontes de recursos, vale ressaltar, são oriundas dos próprios empresários participantes, que investem atendendo ao critério de contribuição proporcional ao porte.

O desempenho até então obtido demonstrado pelo gráfico da Figura 15, gerou uma postura otimista por parte do governo brasileiro. Em função das ENCAFEX estarem cumprindo suas metas, a expectativa é, de acordo com Juan Quirós, presidente da APEX-Brasil, a de que o contrato entre o Sindicafé-SP e a APEX seja renovado. Conforme Nathan Herszkowicz, o pedido das indústrias será para um aumento de 15%, ou seja, R\$ 12,6 milhões (Agência de notícias do café, 2005). A expectativa é, diante de um cenário otimista, que o Brasil

---

<sup>30</sup> Vegro et al. (2004:09) expõem que, no âmbito de agregação de valor ao café T&M exportado, são quatro as categorias de agregação de valor: uma oriunda do próprio processo de industrialização, possibilidade de remuneração do produto em moeda forte, embalagem e gerenciamento do custo do frete. Freitas (2004b) propõem 13 categorias de agregação de valor que já foram citadas neste constructo, no item 3.4, as quais dão a dimensão da complexidade e da necessidade de interação entre os diversos agentes ao longo da cadeia. Esta visão é ampliada por Vegro et al. (2004) para o contexto da internacionalização dos negócios da IT&M.

abarque cerca de 3% do mercado mundial de T&M até 2010, impulsionado por esta ação setorial.



Fonte: elaborado com base em Scaramuzzo, 2005; Jornal do Café; 2005b.

FIGURA 15 – Exportação de Café Torrado em Grão e/ou Moído Brasileiro –  
Receita em US\$ milhões – 2000 a 2005

Detalhando a o gráfico da Figura 15 acima, observa-se um incremento de 55,19% e 19,87%, em 2001 e 2002 respectivamente, verificando-se em 2003, um salto significativo em termos de negócios realizados: 124,08%.

Em 2002, houve um impacto das mudanças na política comercial do café T&M brasileiro por meio do PSI APEX-Brasil/Sindicafé-SP, o que pode ser entendido como força motriz para o incremento significativo das exportações brasileiras. Neste período, registrou-se a maior participação em feiras setoriais e missões internacionais, das quais falar-se-á mais adiante. Já em 2004, houve uma retração de 35,05%. Esta queda significativa do desempenho exportador, pode ser explicada pela revisão de estratégia de canal adotada pela exportadora *Coimex Brands* em relação à rede varejista *Wal-Mart* nos Estados Unidos em 2004 que a partir desse ano, passou a concentrar-se apenas na costa oeste



estadunidense, reduzindo a presença da marca na rede como um todo. Até então, a *Coimex Brands* atuava em toda a rede *Wal-Mart*. Ainda assim, as estimativas para o desempenho setorial são animadoras. Somente entre janeiro e maio de 2005, as exportações de T&M apresentaram um crescimento de 64,61% em relação ao mesmo período de 2004 e 46,4% em relação ao mesmo período em 2003 que, até então apresentava o melhor desempenho desta nova atividade da ENCAFEX brasileira (ABIC, 2005a)<sup>31</sup>. O desempenho no ano de 2005 representou um aumento de 99,98% em relação à 2004.

Estes excelentes indicadores da nova vertente de negócios do agronegócio café brasileiro deve-se à adoção de uma postura estratégica centrada (i) na ação diplomática e uso da inteligência comercial, que abarca, inclusive, o desenvolvimento de canais de distribuição e delineamento de estratégias de acesso a mercados, (ii) aproveitamento das vantagens competitivas naturais do país, no caso, a alta qualidade dos cafés brasileiros e a disponibilidade desses no país, envolvendo a valorização da tradição, combinada com a revitalização da marca Cafés do Brasil, (iii) no fator preço aliado à qualidade do café industrializado e (iv) na acumulação de divisas e conseqüente geração de empregos. Cada um deles será tratado a seguir.

### **3.5.1. Ação diplomática e uso da inteligência comercial**

A inserção internacional da indústria brasileira, de modo geral, calca-se na construção do relacionamento interpessoal como força motriz para o processo

---

<sup>31</sup> Exportações de T&M, em milhões de dólares americanos: janeiro a maio de 2005: US\$ 5.859.047; mesmo período em 2004: US\$ 3.559.349; mesmo período em 2003: US\$ 4.001.091 (ABIC, 2005a). Embora verifiquem-se ações isoladas de empresas brasileiras e multinacionais, como no caso da Segafredo Zanetti Brasil e Melitta do Brasil (Multinacionais), Grupo de Pão de Açúcar (*joint venture* com o grupo francês Casino), Café do Centro, entre outros, por já acumularem a experiência necessária no âmbito internacional, o incremento tático da ação internacional da IT&M brasileira no exterior deve-se, especialmente, às ações empreendidas por meio do PSI APEX-Brasil/Sindicafé-SP, ao uso do sistema de inteligência comercial e a ação diplomática do segmento.

de promoção comercial dos produtos nacionais. A título de ilustração, pode-se citar o caso relatado pelo diplomata brasileiro Mário Vilalva, em palestra proferida durante o XX Encontro Nacional de Comércio Exterior (ENAEEX), em 2001:

(...) Nisto está a vocação do diplomata e a circunstância para a qual foi treinado. Resta, portanto, a adoção de uma atitude pró-ativa, com vista à construção de uma imagem capaz de refletir a certeza de que o “Brasil é um bom negócio”.

Um exemplo simples desta atitude foi a ação empreendida, há cerca de dois meses, pelo Embaixador do Brasil em Acra<sup>32</sup>, que, ao estabelecer relação pessoal com o proprietário da “AIR GANA”, tornou possível a venda do primeiro EMB 145 para a África. (Vilalva, 2001).

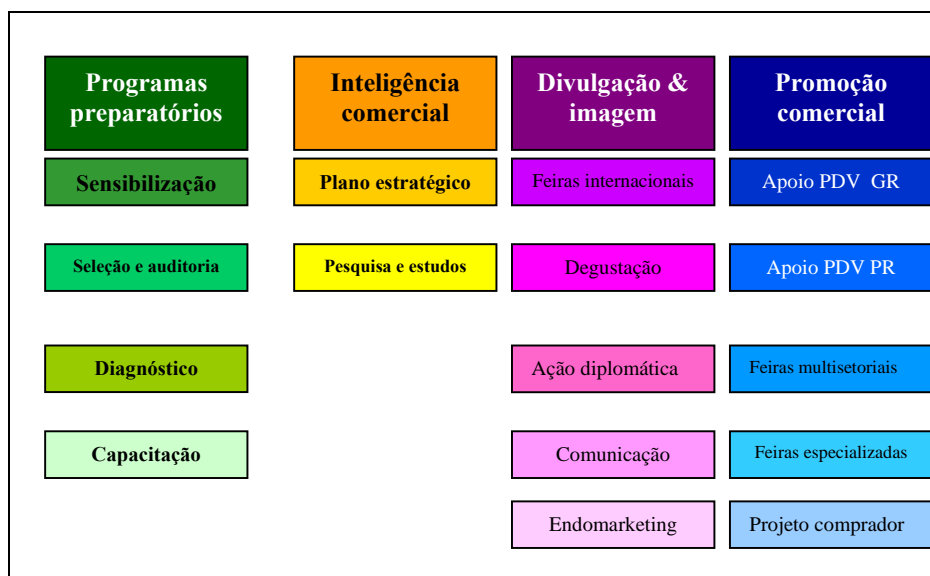
Além da capacidade de conjugar a oferta de produtos e a sua demanda em mercados potenciais de forma individualizada, o exercício diplomático é interdependente da inteligência comercial, dada a necessidade de identificar produtos com potencial exportador. Esta orquestração converge também para outros setores que, no âmbito dos negócios, podem ser traduzidos como infraestrutura disponível, agilidade no processo de desembarço alfandegário, pontualidade na entrega (fator imprescindível para a construção de uma imagem ilibada no contexto externo), formação de preço, adequação às normas técnicas e comerciais dos produtos em cada mercado respectivo e delineamento de estratégias de promoção comercial naqueles mercados.

No âmbito da ENCAFEX, considerando o PSI APEX-Brasil/Sindicafé-SP, verifica-se a adoção de um constructo mercadológico para a inserção internacional do café T&M nacional calcado em quatro pilares fundamentais, sendo dois estruturais e dois comerciais: (i) **programas preparatórios**, (ii)

---

<sup>32</sup> Acra é capital de Gana, país situado no Continente Africano.

**inteligência comercial, (iii) divulgação e imagem e (iv) promoção comercial,** conforme apresentado na Figura 16:



Fonte: APEX-Brasil (2004)

FIGURA 16 – Plano de ação do PSI APEX-Brasil/Sindicafé-SP

O item **programas preparatórios** refere-se à fase inicial do PSI APEX-Brasil/Sindicafé-SP e envolveu a (i) sensibilização dos industriais de café brasileiros, por meio da realização de eventos voltados à divulgação dos propósitos do projeto em 15 cidades brasileiras no período de 2 anos<sup>33</sup>; (ii) a seleção e a auditoria de indústrias, de forma a assegurar que os produtos exportáveis com o uso da marca brasileira realmente cumprissem a função de auxiliares do processo da imagem de excelência do País, garantindo a sustentabilidade do programa. Criou-se, para tal, o sistema de qualidade para

<sup>33</sup> As cidades brasileiras selecionadas para a divulgação do PSI APEX-Brasil/Sindicafé-SP foram: São Paulo, Bauru, Campinas, Ribeirão Preto, Marília, Belo Horizonte, Juiz de Fora, Vitória, Salvador, Recife, Brasília, Porto Alegre, Curitiba e Florianópolis (SINDICAFÉ-SP, 2002).

cafés exportáveis com uso da marca brasileira e utilização dos recursos do PSI APEX/Brasil<sup>34</sup>; (iii) o diagnóstico das torrefadoras selecionadas, visando sugerir as adequações necessárias das plantas, de forma a torná-las compatíveis com o mercado internacional e, por último, (iv) a capacitação visando à formação de cultura exportadora junto às empresas selecionada, incluindo: orientação sobre aspectos técnicos e comerciais sobre comércio exterior; orientação voltada à adequação de produtos e processos ao mercado internacional; indicação de profissionais na área de comércio exterior (SINDICAFÉ-SP, 2002).

No âmbito da **inteligência comercial**, estabeleceu-se o (i) plano estratégico do PSI APEX-Brasil/Sindicafé-SP, por meio do uso da análise *swot*, realizada a partir de dados coletados junto aos industriais exportadores e dados secundários (QUADRO 2) e (ii) realização de pesquisas e estudos de mercados (Estados Unidos, Alemanha, França, China), produtos (franceses, espanhóis, alemães, poloneses, japoneses, chineses e estadunidenses) e análise de obstáculos e oportunidades para a exportação de café, bem como elaboração do Manual de Exportação de Cafés Industrializado, visando a difusão de informações entre os industriais de T&M nacionais (SINDICAFÉ-SP, 2002).

---

<sup>34</sup> O sistema estabelecido pelo PSI APEX-Brasil/Sindicafé-SP objetiva, no caso dos cafés torrado em grão ou torrado e/ou moído: “1) Assegurar um nível mínimo de qualidade elevado para os cafés torrados em grão ou torrado e/ou moído, beneficiados com os recursos do PSI-APEX, e exportados com a utilização da marca brasileira que caracterizará esta categoria de produtos; 2) Assegurar o reconhecimento mundial do nível de qualidade dos cafés brasileiros, identificados com o uso da marca brasileira; 3) Assegurar sustentabilidade aos programas de promoção comercial para os cafés brasileiros, através da confiabilidade e da segurança transmitida aos clientes e fornecedores, sobre a excelência do produto brasileiro; 4) Assegurar a correta agregação de valor e a sua boa distribuição ao longo de toda a cadeia produtiva do café no Brasil, pela criação de uma ferramenta poderosa de certificação de qualidade em bases tecnológicas modernas; 5) Permitir a diferenciação entre produtos de qualidades distintas, que se destinem a mercados e segmentos diversos, e que utilizem ou não a marca brasileira; 6) Prevenir a exportação de cafés industrializados brasileiros, dos eventuais movimentos no exterior pela criação de barreiras não-tarifárias, que estabeleçam possíveis restrições à importação, baseadas em critérios de qualidade, criando um verdadeiro anteparo a elas e assegurando uma certificação de validade internacional para o produto brasileiro; 7) Servir como importante elemento da promoção dos cafés brasileiros junto ao trade internacional e para os consumidores” (SINDICAFÉ-SP, 2002).

QUADRO 2 – Matriz SWOT do Projeto do PSI APEX-Brasil/Sindicafé-SP

Pontos fortes	Pontos fracos
<p>(1) Existência de uma base de empresas capaz de sustentar um padrão de oferta de alta qualidade, com diferentes perfis de volumes; (2) Capacidade de fornecimento para toda a categoria “cafés” e condições para operações de <i>private label</i> e marcas próprias; (3) Interesse potencial das indústrias de torrefação para alternativas de negócios com maior perfil de rentabilidade e redução das pressões internas por preços; (4) Elevado compromisso com qualidade manifestado pela maioria das empresas consultadas; (5) Interesse institucional do país em apoiar um programa de reposicionamento do país no segmento de cafés, recuperando preços e prestígio.</p>	<p>(1) Baixo nível de internacionalização do setor e conhecimento das práticas internacionais para ingresso nas “supply chain” do café; (2) Desconhecimento dos mercados; (3) Desconhecimento dos processos logísticos e burocráticos envolvidos na exportação; (4) Existência de grandes desníveis tecnológicos, de escala e de capacidade de investimento no setor; (5) Inadequação das embalagens para exportação; (6) Baixa convergência de visões e prioridades sobre o que fazer (objetivos individuais predominam sobre os setoriais); (7) Baixo nível de empresas certificadas internacionalmente; (8) Predomínio da orientação industrial sobre a orientação para marca.</p>
Oportunidades	Ameaças
<p>(1) Consolidação da demanda mundial por cafés de qualidade; (2) Vantagens comparativas e competitivas dos cafés brasileiros em relação a seus competidores mundiais (blends 100% brasileiros, preços, volumes exportáveis); (3) Possibilidade de abastecimento direto dos canais varejistas, sem a intermediação de importadores e/ou marcas mundiais; (4) Possibilidade de reposicionamento do país para construção de uma marca de origem (colômbia, nova zelândia, chile); (5) Boa abertura dos mercados mundiais aos elementos de identidade cultural do brasil (futebol, música, qualidade de vida, “<i>mood</i>”); (6) Portfólio de produtos apto para atendimento de mercados maduros e emergentes (há mercado para todos).</p>	<p>(1) Mercado dominado por grandes marcas internacionais, muito competitivo; (2) Inibição dos negócios com o brasil em função dos fatores (desconfiança dos mercados); (3) Imagem residual do café brasileiro como de baixa qualidade (possibilidade); (4) Sofisticação dos clientes exigindo padrões de atendimento não praticáveis pela maioria das empresas; (5) Influências do mercado interno impondo visões de curto prazo sobre programas de exportação de médio e longo prazos.</p>

Fonte: SINDICAFÉ-SP (2002).

A formação de opinião e o respectivo investimento na melhora da comunidade mundial sobre o café nacional, fomentaram o mote no âmbito da **divulgação & imagem** do PSI APEX-Brasil/Sindicafé-SP, que optou pelo investimento em (i) feiras internacionais, (ii) degustação de cafés tanto em

feiras, como em pequenos e grandes centros varejistas, cafeterias, entre outros eventos (Figura 17), (iii) intensificação da ação diplomática, via participação de missões diplomáticas e investimento em marketing de relacionamento com formadores de opinião (principalmente com jornalistas formadores de opinião), (iv) investimentos na área de comunicação, como por exemplo a criação do site “Cafés do Brasil” e programação editorial em três idiomas (Figura 18), (v) endomarketing, voltado à difusão de informações sobre a ação internacional setorial, entre os industriais da ENCAFEX (SINDICAFÉ-SP, 2002).



Fonte: APEX-Brasil (2004)



Fonte: Cafés do Brasil (2005)

FIGURA 17 – Degustação PDV

FIGURA 18 – Site Cafés do Brasil

Por último, a **promoção comercial** propriamente dita, a qual desenvolve-se paralelamente à ação de **divulgação & imagem**. Aqui a estratégia adotada centra-se no (i) apoio comercial em pontos de venda de pequeno porte (Figura 19), (ii) apoio à ações em pontos de venda de grande porte (Figura 20), (iii) participação em feiras *multisetoriais* e especializadas (Figuras 21 a 24), (iv) realização do projeto comprador.



Fonte: APEX-Brasil (2004)

FIGURA 19 – Ação PDV pequeno porte



Fonte: APEX-Brasil (2004)

FIGURA 20 – Ação PDV grande porte



Fonte: Cafés do Brasil (2005)

FIGURA 21 – Biofach 2003



Fonte: Cafés do Brasil (2005)

FIGURA 22 – Anuga 2003



Fonte: Cafés do Brasil (2005)

FIGURA 23 – Fancy Food Winter  
2005 – EUA



Fonte: Cafés do Brasil (2005)

FIGURA 24 – Foodex Japão 2005

No caso do projeto comprador, sua primeira edição, realizada em 2004, gerou um volume de US\$ 4,3 milhões em negócios, conforme veiculado pelo Gazeta Mercantil de 22 de novembro de 2004:

Redes varejistas de vários países fecharam num único fim de semana negócios promissores com torrefadoras nacionais de exportação de café torrado e moído para os mercados dos Estados Unidos, França, Polônia, Holanda, Espanha, Uruguai, Argentina e Venezuela. Os negócios são resultado das 130 rodadas de reuniões transcorridas no sábado, 20, durante o Projeto Comprador, organizado pela ABIC e APEX-Brasil -Agência de Promoção Exportações Brasil. O cenário, entretanto, foi preparado havia seis meses, por meio de negociações e organização da presença de compradores internacionais.

As reuniões aconteceram no Hotel Sofitel Costa do Sauípe, onde foi promovido o 12º Encafé, Encontro Nacional das Indústrias de Café (17 a 21/11). Ao final, foram apurados negócios da ordem de US\$4,3 milhões, sendo US\$3 milhões para contratos de seis meses e US\$3 milhões para negócios de médio prazo.

Entre as redes varejistas internacionais estava a H.E. Butt Grocery Co, sediada em San Antonio, EUA. A rede possui 281 lojas e desenvolve projetos de marca própria. Seus negócios somam a US\$11 bilhões ao ano. A Grocery Outlet Inc. é outra empresa norte-americana a participar do projeto. Está sediada em Berkley, Califórnia, e possui 125 lojas. Também da Califórnia, com sede em Lafayette, A Zaz International, procura no Brasil novos fornecedores.

Três importantes redes francesas também estiveram em Costa do Sauípe. A Hediard, sediada em Paris, que mantém linha de cafés de altíssima qualidade e já trabalha com grãos originários do Brasil. A Casino, sócia e parceira do Grupo Pão de Açúcar, que possui mais de 700 lojas na Europa e tem um programa de exportação de produtos brasileiros. A mais conhecida entre nós, a Carrefour, vai iniciar um projeto especial de oferta de cafés



brasileiros em 15 países. As redes varejistas francesas têm grande interesse na promoção de produtos brasileiros, lembrando que, em 2005, será o ano do Brasil, na França. Com esse propósito a jornalista francesa Sandrine Giacobetti, da prestigiada revista Elle à Table, participou do evento para fazer uma reportagem sobre a gastronomia brasileira. (Gazeta Mercantil apud ABIC, 2005)

Além das ações supracitadas, o PSI APEX-Brasil/Sindicafé-SP investe atualmente no desenvolvimento de ferramentas para intensificação de negócios utilizando *e-commerce* (Projeto B2All – PSI/APEX-Brasil/Sindicafé-SP) e incentivado a participação de ENCAFEX de menor porte, com a promoção de exportações de pequenos volumes, utilizando o Exporta Fácil dos Correios, bem como na expansão dos negócios junto aos países que compõem o Mercosul<sup>35</sup>.

### **3.5.2 Aproveitamento das vantagens competitivas e revitalização da marca Cafés do Brasil**

Com condições edafoclimáticas favoráveis, o Brasil, ao longo de quase três séculos de tradição, tornou-se o líder na produção mundial de cafés, respondendo, atualmente, por 23% do mercado mundial. Atualmente, conforme o Programa Cafés do Brasil (2005), o país detém 14 regiões produtoras do grão, especializadas na produção dos grupos *Coffea arabica L.* e *Coffea Canephora*, conforme se pode observar nas Figuras 25 e 26.

---

<sup>35</sup> O Projeto B2ALL – PSI/APEX-Brasil/Sindicafé-SP foi apresentado, no último dia 10 de agosto de 2005, na sede do Sindicato da Indústria de Café do Estado de São Paulo pelo *chairman* da P&A Marketing Internacional, Carlos Henrique Brando. O projeto consiste na viabilização de um sistema de exportação de cafés industrializados utilizando, como canal de distribuição, a internet – *site* Cafés do Brasil, conjugada com a agilidade no processo de entrega do café industrializado ao consumidor estrangeiro, por via aérea. Este serviço, ainda em fase de implementação, demanda que cerca de 10 torrefadoras nacionais participem do processo, com um investimento inicial de US\$ 4.766,00, mais o investimento relacionado à estruturação do serviço de *call center*, montagem da loja virtual, treinamento dos operadores e armazenagem nos Estados Unidos, utilizando armazéns da APEX-EUA, com vistas a agilizar o processo de distribuição de produtos.



Fonte: Brando (2001)

FIGURA 25 – Regiões brasileiras produtoras de Café

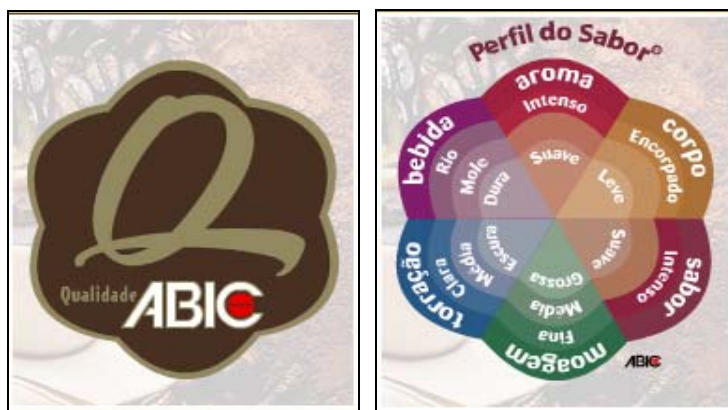


Fonte: Brando (2001)

FIGURA 26 - Marca Cafés do Brasil

A diversidade regional, demonstrada no mapa da Figura 25, reflete-se não apenas na inserção do “S” na tradicional logomarca CAFÉ DO BRASIL, que passou a ser CAFÉS DO BRASIL (Figura 26), mas também pela pluralidade de aromas e sabores oriundos de cada região, que definem suas respectivas características emblemáticas, fortalecendo o mote “um país, muitos sabores” (Brando, 2001)<sup>36</sup>. Esta pluralidade, conforme dados da ABIC (2005), permite a composição de, pelo menos, oitocentas mesclas distintas, atendendo quesitos que permeiam, inclusive, distintos pontos de torra, aroma, granulometria, corpo, acidez, qualidade final da bebida, conforme se pode observar na Figuras 27 e 28, que apresentam o selo de qualidade e respectivamente o perfil de sabor, partes integrante do Selo de Qualidade do Programa de Qualidade da ABIC (2005):

<sup>36</sup> Características emblemáticas por região produtora brasileira: (i) **Paraná**: 1. Terra Roxa: café aromático, encorpado com acidez moderada, 2. Iguaçu: aroma leve, levemente encorpado, leve acidez; (ii) **São Paulo**: 1. Mogiana: aromático, adocicado, acidez cítrica, 2. Centro Oeste: encorpado, gosto duradouro, leve acidez; (iii) **Minas Gerais**: 1. Sul de Minas: Adocicado, encorpado, acidez cítrica, 2. Cerrado de Minas: adocicado, com bom equilíbrio entre corpo e acidez, 3. Matas de Minas: Sabor e aromas agradáveis e característicos e acidez moderada, 4. Chapada de Minas: Encorpado, bom aroma, baixa acidez; (iv) **Espírito Santo**: 1. Montanhas do Espírito Santo: encorpado, sabor e aromas característicos; (v) **Bahia**: 1. Planalto: sabor e acidez característicos, aroma, 2. Cerrado: bom corpo, adocicado, acidez cítrica (Brando, 2001).



Fonte: ABIC (2004)

FIGURAS 27 e 28 – Selo de qualidade e perfil do sabor

Além da capacidade de atender a diversos níveis de exigência de compradores internacionais pela pluralidade de nuances possíveis a partir da mescla exclusiva de grãos brasileiros, deve-se considerar também que o incremento tecnológico realizado pela indústria de café brasileira, ao longo dos últimos 15 anos, possibilitou que ela competisse também no que tange a distintos padrões de embalagens e certificações internacionais<sup>37</sup>, seja no âmbito da própria indústria, envolvendo seus processos, seja no âmbito da rastreabilidade e da responsabilidade social e ambiental.

<sup>37</sup> O Programa de Qualidade do Café (PQC) desenvolvido pela ABIC é um desses programas de certificação e que em função da sua qualidade técnica, já favoreceu o acesso de cafés brasileiros ao competitivo mercado francês em redes como a *Hediard*, tradicional centro gastronômico especializado em alimentos gourmet e produtos alimentícios sofisticados (Jornal do Café, 2005b:23). Atualmente, o programa está em processo de adaptação para convergir tanto com programas de certificação internacional (UTZ Kapeh, Rain Forest, Fair Trade, 4C) quanto para o atendimento da necessidade das associadas da ABIC que demandam um selo específico para cafés de alta qualidade – gourmet (ABIC, 2005b).

### 3.5.3 Fator preço aliado à qualidade do produto

O crescimento das exportações de café torrado ocorre em virtude da boa penetração de cafés nacionais, especialmente em mercados consumidores tradicionais, com a exploração do nicho de cafés especiais, combinando a qualidade do café gourmet nacional com o fator preço. Conforme a ABIC (2005), o café gourmet brasileiro chega a ser até 50% mais barato que o similar estrangeiro.

O preço médio por kilo, indicador de agregação de valor, apresentou um crescimento de 29,66%, de 2004 para 2005 (de US\$ 2,90 para US\$ 3,76), tendo sido de apenas US\$ 1,82 em 2003 (+106%). “Esta marca é o resultado da valorização do grão no mercado mundial, mas, também, da aceitação pelo mercado externo dos cafés diferenciados, tipo gourmet, orgânicos e de alta qualidade, que têm se mostrado muito competitivos, em qualidade e preço, aos similares estrangeiros”, afirma Nathan Herszkowicz, coordenador executivo do PSI-APEX Brasil/ Sindicafé-SP. (Global 21, 2005).

Nesse sentido, verifica-se que os principais mercados-destino dos cafés T&M brasileiros, entre janeiro e dezembro de 2004, de acordo com o Conselho de Exportadores de Café (CECAFÉ, 2005) foram o estadunidense (44,55%), o italiano (37,33%), o argentino (6,33%), o russo (3,81%) e o alemão (1,10%).

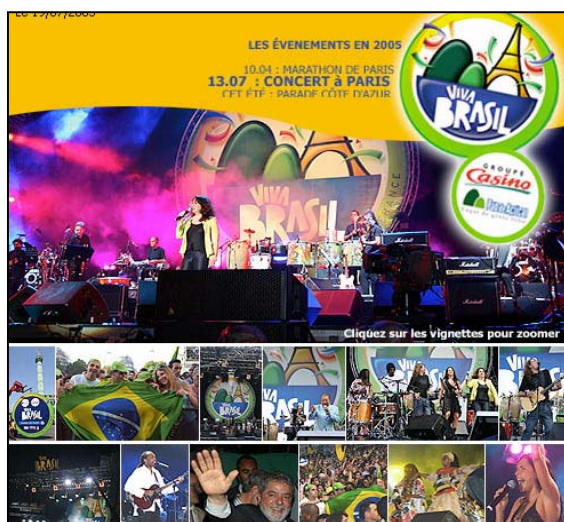
A ABIC (Jornal do Café, 2005a), num comparativo entre o 1º trimestre de 2004 e o 1º trimestre de 2005, indica que os principais mercados-destino para os cafés T&M nacionais foram os **Estados Unidos**, que responderam por 57% dos negócios realizados no 1º trimestre de 2004 e 43% no 1º trimestre de 2005, registrando uma retração de 14% em 2005; a **Europa**, com 25% no 1º trimestre de 2004 e 38% no 1º trimestre de 2005, apontando um crescimento, em 2005, de 13% em relação a 2004 e o **Japão**, que respondeu por apenas 1% dos negócios

realizados no 1º trimestre de 2004, registrou um salto de 10% em relação ao mesmo período em 2005, recebendo 11% das exportações de T&M brasileiros.

No âmbito do mercado americano, verifica-se que a marca Marques de Paiva, do Grupo Bom Dia, torrefadora de café de capital nacional sediada em Minas Gerais, tem sido a responsável pelo maior volume embarcado. Conforme o *Jornal do Café* (2005:29), a marca Marques de Paiva foi “*escolhida em eleição da rede de televisão norte-americana ABC, a mais indicada aos consumidores dos EUA, por aliar qualidade a preços acessíveis*”. Nessa eleição, a marca brasileira superou a americana *Starbucks*, sendo escolhida entre sessenta marcas. Este mercado configura-se num importante contribuinte para o sucesso da ação internacional brasileira, principalmente pelo nível de renda do consumidor americano e pela distinção cultural entre as diferentes regiões daquele país. É certo que a *Starbucks* foi uma das principais responsáveis pela difusão de consumo de cafés nos Estados Unidos, principalmente junto ao público jovem que atualmente, já é responsável por 43% do consumo registrado no mercado americano.

Ressalta-se também o mercado europeu, que responde por 36% das exportações de T&M brasileiro. No caso do mercado francês, o acesso intensificou-se em 2005, graças ao Ano do Brasil na França, que trata-se de um evento que faz parte das *Saisons Culturelles*, promovidas pelo Ministério das Relações Exteriores Francês que, a cada ano, escolhe um país como mote a promoção do intercâmbio cultural e econômico entre as duas nações (Figuras 26 a 28). Em função dessas festividades, as ações promovidas pelo PSI APEX-Brasil/Sindicafé-SP e as ações individuais organizadas por empresários brasileiros, grandes quantidades de T&M nacional passaram a ocupar gôndolas nas redes Casino e Carrefour, além das lojas sofisticadas, como as *Galeries Lafayette* e a rede *Hediard*. A Itália, grande compradora dos grãos brasileiros,

também recebe, hoje, os cafés industrializados do Brasil, principalmente, por meio da empresa italiana *Segafredo Zanetti*, instalada em Minas Gerais.



Fonte: Groupe Casino (2005)



Fonte: Cafés do Brasil (2004)

#### FIGURAS 29 a 31 – *Saisons Culturelles* – Ano do Brasil na França

Além da qualidade, a ENCAFEX brasileira investe também em *design* não apenas de marcas, mas de suas embalagens, de forma a adequá-las ao mercado importador. Atualmente, a ENCAFEX exportadora desenvolve ações tanto no âmbito das chamadas *Private Label* (*Perfect Morning*, por exemplo, marca da *Walgreens Drugstore*, fornecida pela *Café Bom Dia*), como no fortalecimento de marcas próprias de consórcios (*Minas Estate Coffee Group*, que traduz a conjugação de várias fazendas situadas em Minas Gerais ou a *Santo Antônio Estate Coffee*, marca que representa uma cooperativa sediada em Santo

Antônio do Amparo, Minas Gerais)<sup>38</sup>. No segmento de T&M ainda não se registrou a produção de cafés que esteja submetida a uma marca setorial, tal como verifica-se nos segmentos de vestuário e fruticultura.

#### 3.5.4 Acumulação de divisas e geração de empregos no país

Conforme apresentado no item 3.5, a agregação de valor ao café, por meio da industrialização na forma de torrado em grão e ou moído, oferece um diferencial de 79,53%, considerando a média simples do valor pago ao café *in natura* exportado entre janeiro de 1990 e julho de 2005 sobre o valor pago ao café T&M exportado no mesmo período. Vegro et al. (2004) expõem, ainda, que a exportação de T&M rendeu, somente em 2003, o equivalente a 94% a mais em divisas do que o café *in natura*, percentual este que reflete diretamente na economia, via geração de empregos e conseqüente renda.

O aumento do número de empregos formais na economia é conseqüência direta das exportações. Estimativas no caso da indústria de torrefação e moagem de café apontam que a expansão de 1% no processamento de café verde [café *in natura*] para a produção de T&M no Brasil (para fins de exportação) levará a um aumento de 0,54% no número de empregos diretos nessa indústria, sendo de 0,37% em vendas e na produção, de 0,31% na distribuição e promoção e de 0,29% na administração. Isso significa que, ao nível atual de produção, um aumento de 10.000 sacas na

---

<sup>38</sup> Alguns critérios adotados pelos industriais de café brasileiros para acesso ao mercado internacional são: uso de embalagens a vácuo (*Single Wall e Double Wall*), latas de alumínio e pouch cinco soldas, embalagens com pesos variando entre 250g e 1kg ou adequadas ao peso determinado pelo importador, dependendo do mercado, as embalagens são valvuladas, uso de atmosfera inerte para preservação do flavor e do *shelf life*, rotulagem de acordo com o padrão do mercado importador e brasileiro, investimento em *design* e registro de marca no exterior, certificados como *Kosher e Fair Trade*, tecnologia para torrefação e rastreabilidade de fornecedores, conforme a demanda do importador. (Freitas & Santos, 2004). Vegro et al. (2004) discutem rapidamente a questão da moagem criogênica, que é um sistema de moagem que confere maior preservação dos aromas do café. Contudo, conforme um industrial de café entrevistado para este constructo, o país não detém o sistema de descafeinação natural, atualmente encontrado apenas em uma indústria no Canadá.

produção mensal destinada à exportação geraria pelo menos 9 empregos diretos na indústria de T&M, 8 empregos indiretos na economia brasileira e 70 empregos devidos ao efeito-renda em outros setores da economia.

A contribuição para melhoria do nível de emprego na economia do país propiciada pelas exportações de T&M reflete-se, evidentemente, tanto sobre a dinâmica dos negócios como no aumento do recolhimento de impostos federais sobre a folha de salários (INSS e FGTS) e aqueles que incidem sobre o faturamento (CSLL e IRPJ). Embora pequeno diante das necessidades do país, o saldo cambial propiciado pelas exportações de T&M, evidentemente, contribui para o ajuste macroeconômico do Brasil. Em 2003, o produto rendeu ao país 94% a mais em divisas do que o café verde (calculado sobre iguais quantidades equivalentes de café verde) (Vegro et al., 2004:11).

Se, por um lado, há um aumento expressivo de divisas em relação ao percentual obtido com a comercialização de cafés T&M, por outro lado, há também o investimento em profissionalização das pessoas envolvidas com o segmento industrial do café.

Os empregados são especializados em 53% das empresas do grupo interno e em 78% daquelas do grupo de exportação, mesma relação que existe entre as empresas que investiram em treinamento/capacitação de pessoal nos últimos cinco anos. Nas de exportação é maior o percentual de empregados com nível mais alto de qualificação. Os percentuais de empregados com nível superior aumentam principalmente na distribuição e promoção (de 11% para 39%), seguida da produção (de 10% para 33%) e vendas (de 19% para 50%), possivelmente uma exigência de pessoal mais qualificado para o contato com o exterior e para o trabalho com o nível tecnológico mais alto. A qualificação do pessoal de administração também melhora, mas em menor proporção, uma vez que mesmo nas empresas familiares mais



tradicionais, os requisitos necessários para uma eficiente gestão, normalmente, estão vinculados à aquisição de conhecimentos propiciados por universidades e centros de pesquisa (Vegro et al., 2004:08).

É certo que o PSI APEX-Brasil/Sindicafé-SP tem demonstrado ótimos resultados. Contudo, quando se trata de ação internacional da IT&M brasileira, não deve esquivar-se do fato de que esta ação não se restringe apenas ao universo do PSI APEX-Brasil/Sindicafé-SP, apesar de atualmente, ele ser o maior promotor desta inserção internacional.

Ante esta revisão de literatura sobre a política brasileira de exportação, enfatizando a evolução dos negócios de exportação das ENCAFEX, passar-se-á para a segunda parte do estudo, que é a revisão teórica, na qual se discute a internacionalização dos negócios da firma. Será abordado também o modelo proposto pela Escola Nórdica de Negócios Internacionais, que explica o processo de expansão internacional por meio da gradativa aquisição de conhecimentos objetivos.

## 4 REFERENCIAL TEÓRICO

### 4.1 Aspectos gerais sobre a internacionalização

A internacionalização de negócios no último século, foi uma das principais contribuições para o delineamento do mapa econômico mundial que atualmente conhecemos (Woods, 200:19). Num mundo pós-guerra – Segunda Guerra Mundial e a Guerra Fria, os avanços tecnológicos propiciaram mudanças não apenas no cotidiano das empresas que passaram a buscar novas fronteiras. Permearam também a economia e a política, por meio da liberalização de mercados e a intensificação do fluxo de capitais (realizados cada vez mais em tempo real), os quais vêm demandando novos arranjos regionais entre nações, favorecendo a emergência de líderes hegemônicos. Este tecido, ainda em processo de evolução, ainda é permeado por interesses nacionais e grandes grupos econômicos cada vez mais interessados em transcender fronteiras pátrias em busca de recursos existentes em novos mercados consumidores. Buscam além disso, custos de produção mais acessíveis e, com isso, ganhos em termos de competitividade (Woods, 2001; Robinson, 1971).

Foi a necessidade de compreender este processo evolutivo que fundamentou o surgimento de estudos voltados à internacionalização. Inicialmente, estes estudos voltaram-se para a compreensão da expansão das atividades de grandes empresas em outros países (Ghanatabadi, 2005:04).

A visão acadêmica aqui se estruturou, a partir do contexto, sobre duas perspectivas fundamentais: uma relacionada à economia e outra relacionada ao comportamento e à cognição. De acordo com Ghanatabadi (2005), a perspectiva econômica favorece a compreensão da estrutura do processo de transição de firmas nacionais para empresas multinacionais, por meio do investimento direto estrangeiro. No âmbito do comportamento, ainda à luz do autor, a

internacionalização pode ser descrita como um processo evolutivo [de pessoas e organizações].

Em função desse caráter *darwinista*<sup>39</sup> da internacionalização, os estudos atualmente desenvolvidos incluem as perspectivas oferecidas pelo **Empreendedorismo** (Ghanatabadi, 2005; Schumpeter, 2002; Metcalfe, 1998), **Network** (Claro, 2004; Ghanatabadi, 2005; Lazzarini et al., 2001), **Aprendizagem organizacional** (Senger, 1999, Hemais & Hilal, 2002; Slater & Naver, 1995; Kogut & Zander, 1997; Nonaka & Konno, 1999; Prahalad & Hamel, 1997), **Institucionalismo** (North, 1991; Williamson, 1989, 1991 (a), 1991 (b), 1996, 2000, 2005; Coase, 1991; Joscow, 1991; Burki & Perry, 1998), **Cultura** (Morgan, 1996; Woods, 2001; Barreto, 2000; Rocha, 2002) e **Estratégia** (Porter, 1998; Foss, 1997; Mintzberg, 1996), como forma a compreender:

1. O que conduz uma firma a optar entre a ação no mercado doméstico e externo?
2. Qual a visão dos gerentes e executivos em relação ao mercado internacional?
3. As firmas se internacionalizam porque detêm conhecimentos que as permitem exportar?
4. Quais os modos de entrada a adotar frente às diferentes características psíquicas dos mercados estrangeiros?
5. Como os setores nacionais reagem diante da ação das multinacionais e dos investimentos estrangeiros diretos?
6. Como a firma se relaciona no mercado internacional?
7. Como as instituições definem as regras do jogo que regulam os negócios internacionais?

---

<sup>39</sup> A teoria evolucionista, proposta por Charles Darwin, foi utilizada aqui para definir o caráter seletivo do mercado internacional, em relação a empresas que detêm maior ou menor nível de competição. Segundo esta teoria, somente os mais fortes sobrevivem às adversidades impostas pelo meio ambiente.

Este quebra-cabeças formado pelas contribuições de diversas vozes e correntes teóricas se presta como importantes contribuintes para a interpretação dos negócios internacionais. Ao mesmo tempo, estas visões distintas garantem a flexibilidade necessária a um aporte teórico ainda em fase de construção. A jovialidade do tema pode ser percebida, por exemplo, sob a vertente semântica e o processo de construção do conhecimento.

De acordo com Mulvihill (1973), as terminologias voltadas aos estudos nesse segmento variam *from textbook to textbook, from article to article, from book of readings to book of readings* (p.87)<sup>40</sup>. O autor ressalta que a diversidade de terminologias, além de gerar um caos conceitual, é decorrente de características individuais dos currículos oferecidos pelos departamentos acadêmicos.

Woods (2001:7) compara a ação no contexto internacional ao processo de aprendizado de um aspirante a músico em relação à leitura de partituras e seu instrumento musical de preferência “(...) demanda talento adicional, mais trabalho duro e até mesmo mais sorte (...)” [tradução nossa]. De modo geral, a construção desse conhecimento, que é demandante da criação de competências (habilidade de absorção de informações do setor em que se trabalha, aliado a outros oriundos da história, geografia, religião, literatura e artes), é uma consequência da abordagem adotada pelas Escolas de Negócios. Propostas curriculares distintas, de acordo com Mulvihill (1973), acabam por corroborar para o surgimento de uma pluralidade de termos para explicar o processo de acesso ao exterior.

(...) Early terms found are those of export and import trade (or business), foreign trade, foreign commerce, and overseas trade. The term “international business” probably is the most commonly used one although there are variants in the noun such as

---

<sup>40</sup> “De livro-texto para livro-texto, de artigo para artigo, de livro de leitura para livro de leitura” (tradução nossa).

“marketing”, “management”, “commerce”, “trade”, or “economics” to suggest a difference of emphasis of sometimes only a difference in placement in academic departments (Mulvihill, 1973:87).<sup>41</sup>

Buscando compreender este “processo de adaptação de firmas” (Ghanatabadi, 2005) e, ao mesmo tempo, cunhar uma terminologia para o processo espacial de internacionalização, Mulvihill (1973:90) sugere um sistema de classificação, apresentado no Quadro 3.

---

<sup>41</sup> “Originalmente, os termos fundamentais são aqueles que significam comércio (ou negócios) de exportação ou importação, negócio internacional, comércio estrangeiro e comércio além-mar. O termo “negócio internacional”, provavelmente, é o mais comumente usado, embora existam variações semânticas oriundas de substantivos como “mercadologia [marketing]”, “gerenciamento”, “negócios”, “intercâmbio” ou “economia”, que prestam-se para expressar a diferença que porventura possa existir, entre distintas grades curriculares acadêmicas” [tradução nossa].

QUADRO 3 – Terminologias sugeridas para faixas espaciais para expansão de negócios

	Termo do negócio	Área de abrangência	Atividades funcionais	Característica das organizações	Tipo de estrutura usada
Negócios Domésticos	Local	Pequena	Produção, vendas e finanças concentradas	Possivelmente desestruturada - um "homem" no controle	Escoamento local
	Regional	Grande	Diferenciação em funções: produção em um local – vendas e finanças em outro	Funcional, produto ou base territorial	Agentes, corretores ou unidades próprias.
	Nacional	Todo o território político	Como regional, mas com mais de um ponto de produção ou direção de vendas.	Como no regional	Como no regional
Negócios no Exterior	Bi-nacional	Uma ou mais regiões no exterior	Produção no país sede – exportação (vendas) ou importação (compras)	Não difere dos negócios domésticos nacionais	Agentes, finanças, companhias
	Internacional	Um ou mais países no exterior	Vendas realizadas primeiramente no mercado externo	Separação de subsidiárias ou divisões dos negócios externos	Própria força, possibilidade de nacionais treinados
	Multinacional	Muitos países no exterior	Produção, finanças e vendas em vários países	Uma unidade principal ou unidades separadas em cada país	Grupos de subsidiárias, alianças estratégicas, <i>joint ventures</i>
	Transnacional	Países ou regiões com uma união econômica	Como em multinacional	Uma unidade principal para união econômica. Possibilidade de unidades funcionais vocalizadas por toda a área total	Como em multinacional
	Supranacional	Regiões do mundo ou entidades econômicas	Todas as funções de negócios dispersas por todas as regiões	Grupo de grande escala não dividido ou linha nacional	Todos os grupos de subsidiárias interligadas nas funções ou outras bases.
	Global	Entidades no mundo	Todas	Organização predominantemente econômica e unidades políticas	Provavelmente ainda indeterminadas.

Fonte: Mulvihill (1973:90). [ tradução nossa].

Esta expansão, demonstrada no Quadro 3, depende de uma série de **conhecimentos, cognições e atitudes**, as quais serão responsáveis pela opção de internacionalização. De acordo com Reid (1981:109), esses fatores influenciam na tomada de decisão a respeito do modo de entrada em território estrangeiro, escolha do país, reconhecimento das oportunidades potenciais para uma pauta diversificada de exportáveis, bem como na adoção do processo de inovação.

Embora a proposição de Mulvihill seja de 1973, ela ainda se presta para visualizar as dimensões do tamanho da firma, ainda que este não seja mais preponderante para o acesso ao mercado internacional. Atualmente, modalidades como consórcios de exportação, *joint ventures*, alianças estratégicas e outras estratégias de distribuição e integração garantem a escala necessária para o desenvolvimento de vantagens competitivas, ao mesmo tempo em que determinam o raio de atuação das organizações e até mesmo das instituições.

#### **4.2 Conceitos e dimensões da internacionalização**

Atualmente, ante os avanços tecnológicos, principalmente na área de comunicações, os conceitos ligados, principalmente, à área de ciências sociais buscam elucidar e, ao mesmo tempo, refletir a realidade, fonte de sua própria existência. Tal como num delicado tear, o contexto ambiental oferece os elementos necessários para a construção e evolução de teorias, como as que visam explicar a internacionalização de negócios. Hoje, o conceito de internacionalização supera o clássico “ultrapassar fronteiras” em detrimento de conceitos mais abrangentes que abarcam aprendizagem, empreendedorismo, processo de evolução, relacionamento, governança e ação institucional.

De acordo com Ghanatabadi (2005:5), a internacionalização pode ser definida como um processo específico de atitudes ou orientações que são

associadas aos sucessivos estágios de evolução das operações internacionais. Lee & Hable-Gíorgís (2004) ampliam essa discussão ao atrelarem a internacionalização da firma ao processo de expansão econômica e a globalização.

Exporting is also an integral part of sustaining the firm's competitive advantage in the turbulent market, because of improvement in financial position, higher technological standards, and attainment of a desired performance. Exporting can be an engine for the individual firm's growth and profitability, and for the nation's economic growth (p. 102).<sup>42</sup>

Os autores aqui expõem que esse processo de expansão acaba por influenciar também a estruturação de políticas e ações governamentais em prol da expansão dos negócios das firmas para o mercado externo, considerando que, para o Estado, essa presença adquire caráter estratégico (Woods, 2001).

A relação entre os interesses nacionais e individuais das firmas conduz o conceito de internacionalização a adquirir um caráter multidimensional (Ghanatabadi, 2005:7). Se observarmos a definição oferecida por Aharoni (1996) citado por Ghanatabadi (2005), pode-se perceber que a internacionalização abarca

An intricate structure of attitudes and opinion, social relationships both in and outside the firm and the way such attitudes, opinions and social relations (...) It contains various elements of individual and organizational behavior, influenced by the past and the future

---

<sup>42</sup> “A exportação é um elemento sustentador da vantagem competitiva da firma num ambiente turbulento, porque corrobora para o aperfeiçoamento da posição financeira, elevação dos padrões tecnológicos e atingimento da performance desejada. A exportação pode ser tanto uma força motriz para o crescimento individual da firma e da sua lucratividade, quanto para o crescimento econômico de uma nação [tradução nossa]”.



as well as by the present. It is composed of a large number of decisions made by different people at different points in the time<sup>43</sup>.

Conforme Woods (2001:27), os negócios internacionais dizem respeito ao fluxo de produtos e serviços por meio de fronteiras. Esse fluxo, de acordo com Jensen & Davis (1998:511) abrange a percepção estratégica da firma em relação à escolha de mercados-alvo e em relação às barreiras à entrada, as quais, combinadas com o aporte tecnológico, financeiro e escala, conduzem à geração de vantagens competitivas e divisas que são de grande interesse para o Estado, impactando dessa maneira, na estrutura da literatura.

De modo geral, a literatura sobre a internacionalização, conforme Streeter & Bills (1998), tem se voltado para três aspectos dominantes: (i) **exploração de diferenças entre exportadores e não-exportadores para identificar barreiras para a exportação e fatores-chave para o sucesso**,(ii) **exame da relevância do tamanho da firma para a decisão de exportar**,(iii) **discussão das regras do governo na promoção das exportações**. Contudo, não se configuram elementos estáticos e excludentes. Buckley (1990:658), citando Hymer, expõe a interação da internacionalização e a estrutura de mercados, como elementos que conduzem à tomada de decisão:

Two sets of processes are at work: (1) internalization decisions, with industry size fixed, determine the number of firms in the industry; (2) market structure (i) governs the opportunities for horizontal expansion, so that highly concentrated industries encourage diversification and (ii) particular market structures result in imperfections that induce price distortions within multistage

---

<sup>43</sup> “Uma imbricada estrutura de atitudes e opiniões, relações sociais estabelecidas entre firmas nacionais e estrangeiras, que detêm suas próprias atitudes, opiniões e relações sociais (...) Estas relações são permeadas por vários elementos oriundos de conhecimentos individuais e organizacionais, influenciando o passado e o futuro bem como o presente. Elas são uma consequência de um grande número de decisões tomadas por diferentes pessoas em distintos espaços temporais [tradução nossa]”.

processes, thus providing incentives for forward or backward integration<sup>44</sup>.

Esse conjunto de fatores, combinados com o delineamento de políticas que visem à solidificação de uma cultura exportadora, cria impactos nas economias nacionais, conforme expõe Woods (2001:37). Isso acontece porque muitas vezes, o acesso ao mercado internacional, além da modernização da firma, também depende da organização de blocos e tratados internacionais entre nações.

Neste aspecto, é preciso ponderar que, embora as fronteiras geográficas e psicológicas permaneçam, a minimização de fronteiras em função da maior difusão de informações e da própria globalização econômica, intensificou a competição internacional, demandando a criação de vantagens competitivas nacionais e empresariais (Porter, 1998). Nesse contexto, instituições, como a Organização Mundial do Comércio (OMC), passam a ser relevantes frente à definição de regras envolvendo a regulação do comércio internacional (Woods, 2001; Burki & Perry, 1998).

Ante o novo paradigma, que é a nova orquestração das regras do jogo e interesses nacionais, as instituições assumem importante papel no que tange à definição de acordos bilaterais e multilaterais, além de serem responsáveis pela otimização de capacidades em determinadas áreas que envolvam a diplomacia, assistência técnica, administração de tratados, acompanhamento de políticas comerciais, entre outras atividades (Rocha, 2002; Woods, 2001; Bassi, 1997; Coase, 1991; Williamson & Winter, 1991).

---

<sup>44</sup> O processamento apresenta-se sob duas perspectivas: (1) decisões internacionais, com tamanho do setor industrial fixado, determinando o número de empresas em cada setor; (2) estrutura de mercado (i) governança de oportunidades para a expansão horizontal, principalmente em indústrias altamente concentradas, o que encoraja a diversificação e (ii) mercados particularmente estruturados resultam em imperfeições que induzem distorções de preços com múltiplos estágios de processamento, assim suprindo incentivos para a integração à jusante ou à montante.

Portanto, as instituições são fundamentais, por constituírem-se fóruns de dissolução de disputas, como no caso dos painéis de disputas junto à OMC, visando a quebra de subsídios agrícolas oferecidos pelos países desenvolvidos aos seus produtores (Rocha, 2002; Woods, 2001). Ações desta ordem são preponderantes para que as firmas, estejam elas situadas em mercado emergentes ou nos desenvolvidos, possam galgar espaços no contexto mundial partindo da sua habilidade particular de aquisição, mobilização e otimização de recursos e competências.

#### **4.3 Teorias sobre internacionalização da firma: um breve relato**

A teoria tem papel fundamental no processo de desenvolvimento dos trabalhos acadêmicos, funcionando como o maestro que norteia o pensamento e a reflexão, em prol da compreensão do objeto de estudo.

Considerando aspectos gerais sobre a internacionalização previamente apresentados e visando facilitar a compreensão do leitor em relação aos estudos organizacionais em relação a este constructo científico, apresenta-se a seguir uma breve exposição sobre as principais linhas de pensamento sobre a internacionalização da firma: **O modelo de Uppsala e a Escola Nórdica de Negócios Internacionais, a internacionalização sob a ótica da nova economia institucional e a internacionalização sob a perspectiva da estratégia e da visão baseada em recursos.**

Na perspectiva do modelo de Uppsala e da Escola Nórdica de Negócios Internacionais, de acordo com Hemais & Hilal (2002:16), a firma internacional é uma organização caracterizada por processos baseados em aprendizagem que apresenta uma complexa e difusa estrutura em termos de recursos, influências e competências.

Calcada na perspectiva oferecida por Penrose, Cyert e March e Arahoni (Hemais & Hilal, 2002), a Universidade de Uppsala (Suécia) desenvolveu uma linha de pensamento que favoreceu os estudos dos negócios internacionais a cruzar os limites da teoria econômica para abranger a teoria do comportamento organizacional. De acordo com Hemais & Hilal (2002), foi esta transição, combinando a aplicação dos conceitos à realidade das organizações dos demais países nórdicos, que originou a Escola Nórdica de Negócios Internacionais.

Já na perspectiva da internacionalização sob a ótica da nova economia institucional, de acordo com Barreto (2000), as falhas de mercado, tais como custo de informação, oportunismo e especificidade de ativos, constituem-se no mote que conduziriam as firmas, em especial as multinacionais, a utilizarem o investimento direto, em vez do licenciamento, como modo de entrada em um mercado externo. Para esse autor, a perspectiva oferecida pela Nova Economia Institucional (NEI), mais especificamente pelos custos de transação, aos estudos da internacionalização da firma, redundou na emergência de duas vertentes teóricas: a **Teoria da Internalização**, proposta por Buckley e Casson e Rugman, calcado nos trabalhos de Hayek, Coase, Robinson, Arrow, Alchiam e Demsetz e Williamson (p. 43) e o **Paradigma Eclético da Produção**, proposto por Dunning, o qual visa elucidar a amplitude, a forma e o padrão da produção internacional (p.44).

Por último, tem-se a internacionalização sob a perspectiva da estratégia e da visão baseada em recursos. Nessa perspectiva, a ação internacional da firma tornou-se importante elemento para a sustentação de suas vantagens competitivas, em um ambiente turbulento (Lee; Hable-Gíorgís, 2004:102). Essas condições externas conduzem ao aperfeiçoamento da posição financeira da firma, à otimização de sua capacidade instalada, à modernização da base tecnológica e à ampliação da capacidade de gerenciamento da informação.

A estratégia assume, diante dessa realidade duas importantes vertentes: uma relacionada ao desenvolvimento deliberado de um plano de ação para que a firma detenha e ajuste suas vantagens competitivas (Henderson, 1998:5) e, o desenvolvimento das vantagens competitivas nacionais, visando à inovação e à modernização de setores empresariais (Porter, 1998:145). Aqui, de acordo com Wernfelt (1997:117), o desenvolvimento das vantagens competitivas relaciona-se também à gestão de recursos disponíveis no interior da firma: patrimônio tangível e intangível, como marcas, base tecnológica, conhecimentos institucionalizados e qualificação da equipe, contratos comerciais, entre outros.

Para o fomento do presente constructo, optou-se pela perspectiva oferecida pela Escola Nórdica de Negócios Internacionais, visto que o processo de internacionalização da firma acontece a partir do acúmulo do conhecimento experiencial, por meio da aprendizagem.

#### **4.4 O modelo de Uppsala e a Escola Nórdica de Negócios Internacionais**

O artigo seminal de Ronald Coase, *The nature of the firm*<sup>45</sup>, de 1937, alicerçou a emergência de uma nova vertente dentro do institucionalismo econômico, no qual a firma deixa de ser percebida como uma função de produção, para ser entendida como uma estrutura de governança inserida num determinado contexto econômico. Nesse sentido, pode-se dizer que vários foram aqueles que beberam dessas águas, buscando desvendar a “caixa preta” coasiana.

Edith Penrose, inspirada nessa concepção, desenvolveu em *The theory of the growth of firm*<sup>46</sup>, de 1963, uma expansão do conceito da firma coasiana. A firma penroseana é uma coleção de recursos gerenciados de maneira dinâmica, de modo a favorecer o aprendizado cumulativo numa única direção, corroborando para o processo de crescimento e posicionamento competitivo do

---

<sup>45</sup> A Natureza da Firma [tradução nossa].

<sup>46</sup> A Teoria do Crescimento da Firma [tradução nossa].

negócio (Penrose, 1997). A limitação, na ótica da autora, é determinada pelos recursos humanos disponíveis na firma.

Ao lidar com pessoas, tornam-se preciosos a compreensão a respeito da absorção de conhecimentos e o processo de aprendizado que se dá no interior da organização. Assim, *A behavioral theory of the firm*<sup>47</sup>, de 1963, proposto por Richard Cyert e James March (Hemais & Hilal, 2002), definiu a firma como um grupo de coalizões de interesses múltiplos e conflitantes que utiliza regras e procedimentos em condições de racionalidade limitada (Hemais & Hilal, 2002). Ao entenderem que as informações contribuem para a estrutura do processo decisório e que aquelas devem ser obtidas, os autores observaram que a sobrevivência do ambiente organizacional depende de regras e estratégias que favoreçam a **quase resolução de conflitos, a fuga da incerteza, a busca estimulada de problemas e a aprendizagem organizacional** (Hemais & Hilal, 2002; 2005). A capacidade de aprender então, torna-se seminal diante do processo de expansão dos negócios da firma.

Este trabalho (*A behavioral theory of the firm*) foi expandido em 1966 por Yair Aharoni, que buscou em *The foreign investment division process*<sup>48</sup> compreender o processo de investimentos de empresas estadunidenses no exterior (Hemais & Hilal, 2002). A expansão dos conceitos propostos por Cyert e March, combinados com a perspectiva penroseana, fomentou a base dos estudos propostos pela Universidade de Uppsala, nos anos 1970.

Inspiradas pela observação do processo de internacionalização de empresas suecas, esta linha de pensamento, conhecida como **Modelo Tradicional da Escola de Uppsala**, assume que a firma internacional é aquela organização caracterizada por processos baseados em aprendizagem e que

---

<sup>47</sup> A Teoria do Conhecimento da Firma [tradução nossa]

<sup>48</sup> A divisão de processos do investimento estrangeiro [tradução nossa].

apresenta uma complexa e difusa estrutura em termos de recursos, competências e influências (Hemais, 2005).

De acordo com Johanson & Vahlne (1997:23), o modelo centra-se no desenvolvimento de um processo de internacionalização focado no desenvolvimento particular da firma. Esta singularização favoreceria a gradual aquisição, integração e uso do conhecimento sobre o acesso a mercados estrangeiros e operações, bem como no incremento sucessivo do comprometimento dos negócios da firma com o mercado externo. Esse processo gradual é decorrente da racionalidade limitada das firmas em relação ao acesso às informações. Isso corrobora para que a internacionalização seja independente da aquisição de conhecimentos objetivos (Johanson & Vahlne, 1986; Eriksson et al., 1997).

A título de esclarecimento, o conhecimento pode ser classificado de acordo com a forma como é adquirido. Conforme Johanson & Vahlne (1986:28), ele pode ser objetivo ou experimental. O conhecimento objetivo é aquele que pode ser aprendido com o que há de disponível formalmente. Já o conhecimento experimental ou a experiência, somente pode ser adquirido por meio da experiência pessoal. “...*experience itself can never transmitted, it produces a change (...) in individuals and cannot be separated from them*<sup>49</sup>” (Edith Penrose, 1966, citada por Johanson & Vahlne, 1986). Nesse sentido, o conhecimento experimental é tido como crítico para o processo de internacionalização da firma.

A priori, o processo de internacionalização da firma, seja via exportações ou investimentos diretos, é decorrente do seu crescimento (Reid, 1981; Hemais & Hilal, 2002; Hemais, 2005). Isso significa que, diante da saturação do mercado do país de origem e da perda expressiva de lucratividade,

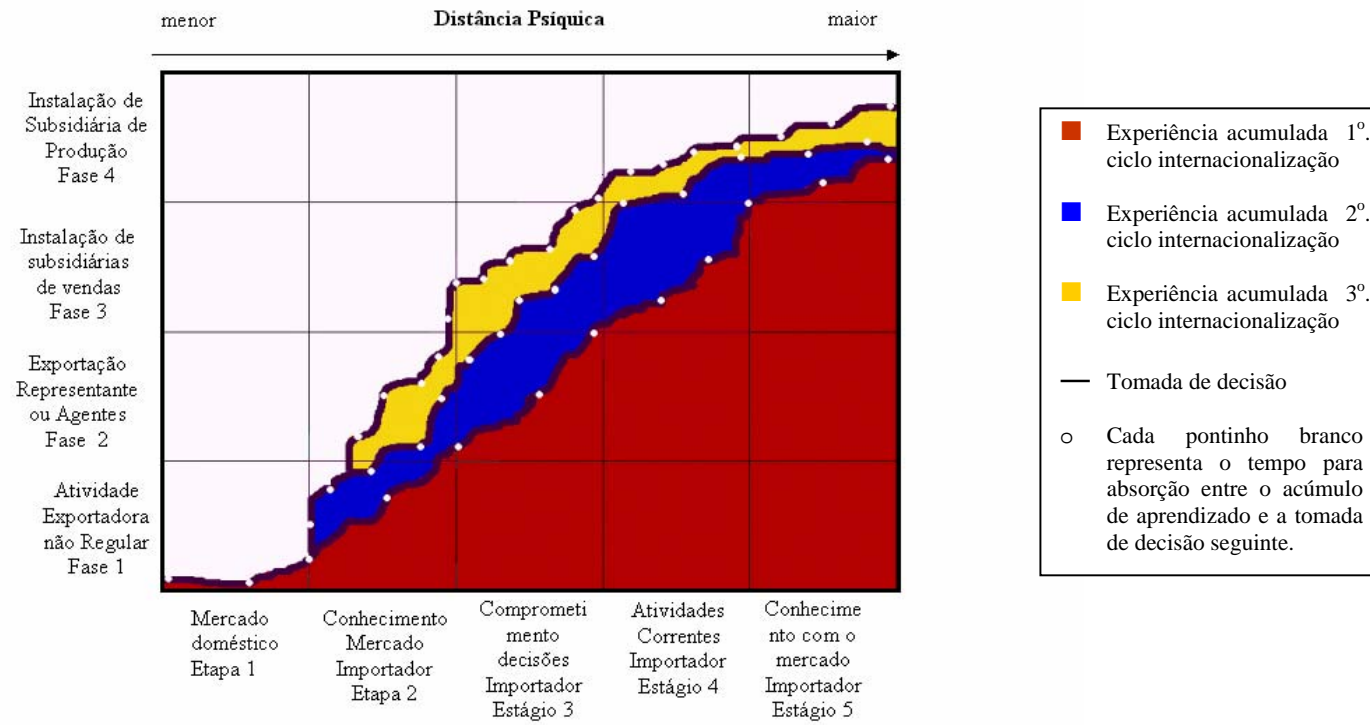
---

<sup>49</sup> ... a experiência por si mesma nunca pode ser transmitida, ela produz uma mudança (...) nos indivíduos e não pode ser separada deles [tradução nossa].

a firma deve expandir-se vertical e geograficamente, em prol da sua competitividade (Hemais & Hilal, 2002; Hemais, 2005).

A firma internacional, então, conforme o pensamento de Uppsala, deve estar consolidada no mercado doméstico (ou país de origem), por meio de sua coleção de recursos, tornando a internacionalização o produto de uma série de decisões incrementais (Reid, 1981; Ghanatabadi, 2005; Johanson & Vahlne, 1986), conforme se pode observar na **Figura 32**.





Fonte: Elaborado pela autora, 2005.

FIGURA 32 – Matriz do Processo de Internacionalização, conforme a Escola Nórdica

Na Figura 32 está sintetizada a perspectiva proposta pela Escola de Uppsala, demonstrando que o conhecimento adquirido e a solidificação da experiência e são importantes limitantes do processo de internacionalização, juntamente com a distância psíquica (Johanson & Vahlne, 1986; Ghanatabadi, 2005). Distância psíquica, conforme Johanson & Vahlne (1986:24), é a soma de fatores que impedem o fluxo de informações do e para o mercado. Estes fatores relacionam-se à linguagem, à educação, às práticas comerciais, à cultura e ao desenvolvimento industrial.

Considerando-se o processo de internacionalização como um gradual processo de aprendizado, pode-se dizer que esta construção segue uma lógica particular, que contribui para a superação de fronteiras geográficas. Conforme Johanson & Vahlne (1986), as firmas acessam o mercado externo adotando o seguinte seqüenciamento: **(i) atividade exportadora não regular, (ii) exportação via representantes ou agentes, (iii) instalação de subsidiárias de vendas e (iv) instalação de subsidiárias de produção.**

Na Figura 32 esta seqüência está representada pelo eixo de Y, organizada em quatro fases distintas e interdependentes.

No eixo de X, ainda de acordo com a proposição dos autores, situam-se os mecanismos básicos de internacionalização, os quais ocorrem de maneira independente entre si e dependente da tomada de decisão e conhecimento experiencial. Os estágios são os seguintes: **(i) conhecimento do mercado externo, (ii) comprometimento de decisões com o mercado externo, (iii) atividades correntes na atividade externa, (iv) comprometimento com o mercado anfitrião.** A este eixo, acrescentou-se o mercado doméstico, calcando-se na visão de que a firma, conforme o Modelo de Uppsala, somente opta pela superação de fronteiras ante a saturação do mercado local (Hemais, 2005).

Os dois eixos se cruzam gradualmente, a partir do momento em que a firma opta pela internacionalização e passa a adquirir conhecimentos para tal. Cada nova tomada de decisão, conforme a Figura 32, demanda um tempo para a absorção e a consolidação da experiência anterior. Esse processo estende-se até que se complete totalmente a internacionalização dos negócios da firma no mercado anfitrião. Neste constructo, essa etapa é denominada de **primeiro ciclo de internacionalização**. O primeiro ciclo é considerado mais moroso, em função da aridez e do grau de dificuldade no processo de aquisição da primeira experiência de internacionalização. Aqui, a tomada de decisão acontece de maneira mais lenta, em função da demanda de maior tempo para a aprendizagem.

Normalmente, nesse primeiro ciclo, a firma internacional opta por mercados psiquicamente mais próximos, visando à redução de incertezas (Hemais, 2005).

Ante este breve detalhamento sobre a Figura 32, apresenta-se o detalhamento das combinações derivadas do cruzamento dos eixos de X e Y, em função do tempo de experiência acumulada e a tomada de decisão. A descrição a seguir, corresponde ao primeiro ciclo de internacionalização.

### ***Etapa 1 – A opção pela internacionalização***

#### **Eixo de X – Estágio 1**

#### **Eixo de Y – Fase 1**

Neste estágio, a firma passa a buscar informações sobre as condições para a realização de negócios nos mercados anfitriões, define modos de entrada, avalia comportamento de consumidores e clientes, procedimentos burocráticos, impactos de flutuações cambiais, barreiras técnicas e tarifárias, adapta produtos, rotulagem e certifica processos. Normalmente, inicia também a participação em

feiras e rodadas de negócios internacionais, realiza visitas a potenciais clientes e pequenas exportações via correios, por exemplo (Hemais, 2005; Brasil, 2002; WOODS, 2001).

## **Etapa 2 – Busca de representantes e inserção no mercado anfitrião**

**Eixo de X** – Estágios 1+2

**Eixo de Y** – Fases 1+2

Neste estágio, a firma internacional inicia o processo de verticalização dos seus negócios a jusante, estruturando seus canais de distribuição sem a participação direta na comercialização, via seleção de agentes e representantes confiáveis, que possam corroborar para a conquista de clientes e a solidificação de marca e de nichos de mercado. De modo geral, empresas comerciais exportadoras podem facilitar o acesso a estes mercados anfitriões, dada a disponibilidade de estrutura própria na área de distribuição (Brasil, 2002; Coughlan et al., 2002; Hemais, 2005).

De acordo com Brasil (2002:39), nessa etapa, o exportador ainda retém uma grande parcela do controle do processo, podendo usufruir dos benefícios oriundos da negociação (estabelecimento de contratos e relações comerciais com concorrentes internacionais, aprender mais sobre as novas tecnologias, etc).

Caso a firma internacional não opte pelo representante comercial, nessa etapa ela seleciona um agente no mercado anfitrião. Esse profissional deve ser capaz de oferecer a credibilidade, a pontualidade, a consistência e a segurança na praxe exportadora, o que garante a conquista de espaços no mercado.

Muitas firmas internacionais, dependendo do mercado importador, não seguem para a terceira etapa, em função das dificuldades de acesso a mercados anfitriões ou por julgar que detêm limitações em relação às suas competências

(Ex.: a competência de firma A centra-se na produção, enquanto a da firma B, na distribuição).

**Etapa 3 – *Exportação via intermediários e análise da viabilidade para a exportação direta e instalação de subsidiárias de venda***

**Eixo de X** – Estágios 1+...+3

**Eixo de Y** – Fases 1+...+3

Neste estágio, a firma já detém alguma tradição na exportação para o mercado importador e o considera um importante contribuinte para o nível de lucratividade de seus negócios, ao passo que fortalece o fluxo exportador via intermediários, a firma inicia o processo de análise quanto à realização da exportação direta, ao mesmo tempo em que pode avaliar a possibilidade da instalação de uma subsidiária de vendas.

Além de avaliar a “construção” de seu próprio canal de distribuição, a firma ao assumir a governança de sua ação exportadora, assume não apenas os riscos do processo, mas também os sucessos inerentes à operação, os quais estão vinculados à compreensão da dinâmica do mercado (Brasil, 2002): **vantagens competitivas e comparativas, comportamento de clientes em potencial, tendências sociais e políticas de cada nação.**

**Etapa 4 – *Fixação no mercado anfitrião por meio de uma subsidiária de vendas***

**Eixo de X** – Estágios 1+...+4

**Eixo de Y** – Fases 1+...+3

Nessa etapa, a firma intensifica sua presença no mercado internacional, tornando-se um braço da firma exportadora naquele mercado, assumindo aí o processo de comercialização e distribuição.

Aqui, a firma começa sua inserção no contexto empresarial e social local, participa de organizações representantes do setor na qual insere-se, passa a impactar mais diretamente no nível de concorrência setorial do país anfitrião, interfere de maneira mais direta no comportamento do consumidor local e estabelece maior intimidade com o mercado. Inicia também o processo de recrutamento de nativos para a composição da força de vendas, bem como o processo de expatriação de executivos para a coordenação de áreas-chave e aquisição de marcas locais.

#### ***Etapa 5 – Solidificação da presença no mercado anfitrião com a instalação de plantas industriais***

**Eixo de X** – Estágios 1+...+5

**Eixo de Y** – Fases 1+...+4

Nesse estágio, que ocorre depois da solidificação dos negócios da firma internacional no mercado anfitrião, a firma realiza o investimento direto. Este investimento pode ocorrer via a aquisição ou construção de uma planta industrial, aquisição de marcas líderes naquele mercado e a realização de fusões ou *joint ventures*. Além disso, a organização desenvolve, respeitando as características locais, políticas de negócios (marketing, vendas, produção, distribuição), contrata pessoal nativo e expatria executivos para funções-chave.

A adoção dessa etapa significa importante posicionamento ante mercados que detêm altas barreiras à entrada – barreiras técnicas, tarifárias ou tecnológicas -, as quais tornam o processo de exportação inviável.

Ao concluir o primeiro ciclo de internacionalização, se for de interesse continuar sua expansão para outros mercados, a firma inicia o segundo ciclo, depois o terceiro e assim sucessivamente. Como se pode observar, pela Figura 32, o acúmulo de experiência em relação ao novo mercado não demandará tanto esforço quanto em relação ao primeiro, desde que psicologicamente próximo. Contudo, ante mercados psicologicamente distantes, a experiência acumulada pode ser útil para reduzir o esforço de aprendizagem, embora o grau de dificuldade seja distinto de acordo com cada mercado.

A menor demanda por conhecimento experimental significa maior agilidade na tomada de decisões em relação ao novo mercado. Esse dinamismo também significa menor tempo dispendido no processo de aprendizagem.

É válido ressaltar que a perspectiva oferecida pelo Modelo de Uppsala ainda leva em consideração o tamanho e a importância do mercado, bem como a dimensão das forças competitivas<sup>50</sup>. Herais (2005) expõe que, nesse sentido, o Modelo não se aplica a mercados altamente competitivos.

Nestes casos, as forças competitivas e outros fatores superariam as distâncias psíquicas como a principal justificativa para esse processo de internacionalização (Herais, 2005).

A distância psíquica, neste aspecto, assim como o próprio modelo, tem sofrido críticas, em função da perda do seu poder explicativo. A dinâmica do fluxo de informações e até mesmo as experiências acumuladas por outras firmas e que podem sustentar o primeiro ciclo de internacionalização de uma nova entrante, contribuem para que, cada vez mais, avance-se para países anfitriões geográfica e psicologicamente distantes, acelerando a internacionalização. Esta constitui-se na primeira crítica ao modelo, já que coloca em xeque parte do

---

<sup>50</sup> De acordo com Porter (1998), a essência da formulação estratégica é lidar com a competição, a qual depende essencialmente de cinco forças básicas: (i) ameaças de novos entrantes, (ii) poder de barganha dos clientes, (iii) ameaça de produtos ou serviços substitutos, (iv) poder de barganha dos fornecedores, (v) a empresa competindo por uma posição entre os concorrentes existentes. Conforme o autor, o vigor coletivo destas forças determina o lucro potencial máximo de um setor industrial.

poder explicativo da distância psíquica, principalmente diante da questão da *arrangement du territoire* versus globalismo (Hemais & Hilal, 2002; Hemais, 2005).

Björkman & Forsgren (2000), citados por Hemais (2005), consideram que o problema central do Modelo centra-se na aprendizagem organizacional, considerada, no modelo, como a força motriz para o processo de internacionalização.

De fato, não está clara a forma pela qual o conhecimento experiencial afeta o comportamento organizacional. A experiência deve ser interpretada para causar impacto, mas o relacionamento entre causa e efeito é ambíguo, e a diferença entre o sucesso e o fracasso nem sempre é aparente. A interpretação da história é feita por indivíduos e por grupos com diferentes objetivos e graus de comprometimento, o que conduz a vieses sistemáticos na interpretação (Hemais & Hilal, 2002:27).

Outra importante crítica feita ao modelo nesta linha, relaciona-se ao fato de que quanto maior for a *expertise* das firmas em diferentes e múltiplos mercados anfitriões, menor e mais distante o impacto do modelo de aprendizagem (Hemais, 2005; Hemais & Hilal, 2002). O modelo também, na perspectiva de alguns teóricos como Stan Reid, Stubbart e Pedersen, peca pela sua característica determinista e generalista, em função da heterogeneidade estrutural do mercado, demandando a singularização das explicações científicas oferecidas à realidade. Outrossim, não considera a possibilidade da flexibilidade e iniciativa dos gerentes frente aos determinantes estratégicos que caracterizam cada mercado (Hemais, 2005).

Por último, mas não menos importante, verifica-se que o modelo não dá a devida importância às chamadas rotas de internacionalização: **fusões e aquisições, licenciamento, alianças estratégicas, franquias e contratos de gestão** (Hemais, 2005). O modelo contempla apenas os estágios demonstrados



na Figura 32, excetuando-se o mercado doméstico, acrescido a este constructo em função da chancela da própria teoria.

De posse deste aporte teórico, passar-se-á à terceira parte do constructo, que é a descrição da metodologia que será utilizada pela pesquisa.

## 5 METODOLOGIA

### 5.1 Caracterização do tipo de pesquisa

O presente constructo optou pelo uso do método qualitativo, o qual assumiu um caráter exploratório-descritivo combinado.

### 5.2 Estratégia de pesquisa

Como já apresentado anteriormente, o problema de pesquisa centra-se na verificação dos fatores que conduziram a indústria de café brasileira a romper as fronteiras comerciais nacionais em prol da sua expansão no contexto internacional. Como são escassos os estudos neste segmento e é um tema contemporâneo, elegeu-se a técnica de estudo de casos (Yin, 2001), a qual favorece a interpretação do processo de internacionalização de uma forma holística, convergindo, inclusive, com a proposta pelo modelo de Uppsala.

#### 5.2.1 Seleção dos agentes a serem consultados e amostragem

Os elementos da população estudados são oriundos da base de dados do PSI APEX-Brasil/Sindicafé-SP. A escolha desta base de informações justifica-se em função do problema e da delimitação da pesquisa.

Quanto ao procedimento amostral, Yin (2001) define três critérios principais para a seleção de casos: **conveniência**, **acesso** e **proximidade geográfica**. A amostragem utilizada para a seleção foi a não randômica. Extraíram-se da população de 41 firmas que compõem a base do PSI, a princípio, dez casos, os quais, em função de problemas durante a coleta, foram reduzidos a cinco para realização do estudo. Nesta seleção levou-se em

consideração o impacto das empresas no segmento exportador de T&M, porte, estrutura tecnológica e o tipo de ação no mercado externo. Os casos analisados estão apresentados no Quadro 4, adotando a codificação e nomes fictícios.

QUADRO 4 - Relação de casos estudados

Código	Nome da torreadora de café
001	Indústria e Comércio Cafés do Brasil S/A
002	Indústria e Comércio Café Faz Bem S/A
003	Café Tem Aroma S/A
004	Sabores de Minas Estate Coffee
005	Origem de Minas Estate Coffee

O uso dos nomes fictícios também estende-se aos nomes dos executivos entrevistados.

### 5.2.2 Coleta de dados

Para a coleta de dados desta pesquisa, foram utilizados os seguintes recursos:

1. contato telefônico;
2. produção de *release* com base nos *sites* institucionais das ENCAFEX selecionados;
3. entrevista pessoal com o CEO da companhia selecionada na amostragem, utilizando questionário estruturado, adaptado do trabalho de Ghanatabaldi (2005);
4. pesquisa documental. Foram utilizados como fontes de dados secundárias, documentos do próprio PSI APEX-Brasil/Sindicafé-SP e do

Sindicafé-SP, pesquisas de mercado, sites institucionais e notícias veiculadas pela imprensa especializada e tradicional.

### 5.2.3 Descrição e estruturação do questionário misto

O questionário misto utilizado nesta pesquisa foi estruturado sobre nove macrotemas, utilizando-se a estrutura de Ghanatabaldi (2005), adaptada para o segmento de IT&M. Estes tópicos são detalhados a seguir:

- a. **questões gerais:** neste item abordam-se aspectos relacionados à história da empresa, às características da diretoria, à estrutura funcional da firma e do executivo entrevistado e ao início da ação internacional;
- b. **atividades e motivações para a internacionalização:** avaliam-se as motivações para acesso a mercados, processo de tomada de decisão, influência do PSI APEX-Brasil/Sindicafé-SP neste processo, volume de vendas e contratos de exportação, nível de envolvimento e satisfação de executivos, tanto em relação ao mercado internacional, quanto em relação ao PSI APEX-Brasil/Sindicafé-SP;
- c. **percepção das oportunidades e relações sociais no contexto internacional por parte do executivo:** neste item verifica-se como o executivo percebe oportunidades no exterior, como estas oportunidades de negócio surgem, o nível de relacionamento e negócios internacionais, as atitudes tomadas no contexto externo e a análise da veracidade das informações comerciais;
- d. **atitudes do executivo diante das oportunidades internacionais:** neste item, avaliam-se posturas do executivo em relação ao mercado externo, conhecimentos sobre o assunto, avaliação deste profissional em relação ao risco, comportamento em relação aos negócios internacionais, ações e atitudes em relação à prospecção de negócios;

- e. **conhecimento a respeito de negócios internacionais:** aqui se avaliam experiência no mercado, impactos da escolaridade na tomada de decisão, priorização de investimentos, seleção de mercados, barreiras à entrada e papel do PSI APEX-Brasil/Sindicafé-SP;
- f. **características do executivo e modos de entrada:** neste tópico avaliam-se a formação acadêmica do executivo e a experiência dentro da cadeia café, o nível de conhecimentos técnicos sobre café, sobre administração e negócios, a análise de mercados para entrada, os produtos e as estratégias de marketing;
- g. **características e motivações da firma:** avalia-se aqui o nível de experiência da indústria no mercado internacional, o nível de envolvimento dos colaboradores no processo de internacionalização, a disponibilidade de recursos, o padrão de qualidade dos produtos, as certificações, as vantagens competitivas e as competências essenciais.
- h. **mercado interno:** neste tópico avaliam-se a visão do executivo em relação a cinquenta temas relacionados às política econômica, tributária, de comércio exterior; ao papel das instituições, ao aparato legal, a questões relacionadas a marketing, à certificação, às normas sanitárias e ambientais, ao agronegócio e indústria de café e ao atendimento ao mercado externo, a partir da realidade brasileira. O detalhamento de cada item está disponível nos Anexos.
- i. **condições da indústria – competição e livre mercado:** aqui avaliam-se conhecimento sobre concorrentes nos mercados interno e externo e a forma de obtenção da informação sobre concorrentes, além de uma análise do mercado doméstico e das condições de competição.

#### **5.2.4 Análise dos dados**

Inicialmente, apresenta-se um resumo de cada caso estudado, para que o leitor possa conhecer um pouco sobre os aspectos gerais sobre a empresa (história, estrutura, filosofia, *portfólio* de produtos, certificações, início da ação internacional) e o perfil do executivo entrevistado.

Após o detalhamento dos dados coletados por meio das entrevistas, fez-se uma análise das informações sob o olhar da Escola Nórdica de Negócios Internacionais e o respectivo enquadramento dos casos no modelo proposto na Figura 32, seguida da convergência destas informações com os objetivos de pesquisa.

#### **5.2.5 Limitações da pesquisa**

A principal limitante da pesquisa centra-se na sua limitada amostra. Dessa maneira, não será possível generalizar os dados para toda a população de torrefadoras que atuam no comércio internacional, embora as informações obtidas por meio dela possam colaborar para reflexões, tanto sobre redirecionamento do próprio PSI APEX-Brasil/Sindicafé-SP, como para companhias do segmento de IT&M que desejem engajar-se no processo de internacionalização.

## 6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Conforme apresentado no item anterior, o estudo de casos presta-se à descrição de situações gerenciais, como no caso das torrefadoras brasileiras exportadoras de café torrado em grão e ou moído, foco deste estudo. Neste tópico, apresenta-se rapidamente a descrição dos casos, possibilitando, assim, a melhor compreensão em relação ao perfil das companhias exportadoras. Em seguida, analisam-se e discutem-se os resultados obtidos por meio dos dados qualitativos levantados na pesquisa, cujo procedimento está descrito no item 5.2.4.

### 6.1 Apresentação dos casos estudados

#### **Caso 001 - Indústria e Comércio Cafés do Brasil S/A**

A Cafés do Brasil S/A foi fundada em 1960 na região Sul, por meio da união de duas famílias em torno dos negócios do café. Quarenta e cinco anos após a sua fundação, o grupo empresarial, conforme o ranking ABIC/Abril-2005, situa-se entre os dez maiores grupos do setor industrial do café brasileiro<sup>51</sup>.

A matriz tem capacidade instalada de cerca de 1,5 milhão de sacas ao mês. O grupo dispõe de unidades avançadas para a distribuição situadas nas regiões Sul, Sudeste e Nordeste do Brasil, que detêm uma área composta por 40 milhões de consumidores. É responsável pela geração de 450 empregos diretos.

A Cafés do Brasil S/A busca, como parte da sua filosofia empresarial, ofertar produtos de alta qualidade aos consumidores, relacionando esta qualidade ao estabelecimento de laços entre fornecedores, colaboradores e comunidade.

---

<sup>51</sup> As dez maiores indústrias de café brasileiras respondem por um *market-share* superior a 55%.

Baseia-se na ética, na melhoria da qualidade de vida e, tratando-se de uma atividade empresarial, na busca pelo melhor retorno para os seus acionistas.

O *portfólio* de produtos da Cafés do Brasil S/A é formado por produtos de fabricação própria e terceirizada. Os produtos de fabricação própria são os cafés torrados em grão e cafés torrados e moídos, totalizando nove modalidades de produtos, submetidos a sete marcas diferentes. No caso dos produtos terceirizados, o *portfólio* da torrefadora é composto por cafés solúveis, *cappuccinos* e acessórios (filtros de papel), totalizando sete produtos distintos, submetidos a três marcas. Atualmente, em função do seu processo de internacionalização, a indústria está desenvolvendo uma marca de cafés específica.

Neste aspecto, ressalta-se que o grupo ainda está na fase inicial do processo de internacionalização. A sua inserção deu-se no ano de 2004 e atualmente, está em fase de implementação da sua área de comércio exterior, o que lhe permite inserir-se gradativamente no roteiro de feiras e eventos especializados. Esta opção pela internacionalização fundamentou-se no desenvolvimento de longo prazo da Cafés do Brasil S/A, que envolveu, inclusive, a aquisição de uma base na região Nordeste brasileira.

Nesta pesquisa, foi entrevistada a Sra. Fernanda Sampaio, coordenadora de Comércio Exterior da Cafés do Brasil S/A, contratada em 2004. Ela é graduada em Secretariado Bilíngüe e pós-graduada nas áreas de Gestão Empresarial e em Marketing e Negócios Internacionais. Possui também curso em Comércio Exterior, pela Aduaneiras.

### **Caso 002 – Indústria e Comércio Café Faz Bem S/A**

Fundada em 1950, a Café Faz Bem S/A é um dos principais grupos empresariais de capital nacional do segmento industrial do café brasileiro,



situando-se entre os dez maiores grupos do setor, conforme ranking ABIC/Abril-2005. Responsável pela geração de 1.200 empregos diretos e indiretos, o grupo possui três unidades de produção situadas nas regiões Nordeste e Sudeste, centros de distribuição nas regiões Norte, Nordeste e Sudeste do país, armazéns e exportadora de cafés *in natura* na região Sudeste e cafeterias, situadas na região Nordeste.

A Café Faz Bem S/A tem na responsabilidade social um dos seus principais pilares. O grupo investe em programas voltados para a formação de cidadãos com oferta de programas de alfabetização para adultos, ações ambientais, investimento em restauração de patrimônio histórico e cultural e atendimento às vítimas da seca. Como parte da sua filosofia, o grupo estabelece sua ação empresarial a partir de princípios como clareza e honestidade. Estes são fundamentais para o processo de estabelecimento de laços de confiança e relacionamentos interpessoais e o respectivo desenvolvimento sócio-econômico.

Seus princípios também fomentam os critérios de qualidade utilizados pelo grupo na produção de seu amplo *portfólio* e sua respectiva oferta à comunidade. Neste aspecto, a Café Faz Bem S/A atua nos segmentos de café torrado em grão, torrado e moído, solúvel, *cappuccino*, café com leite, acessórios (filtro de papel), cereais (milho e produtos à base de milho) achocolatados e temperos. A indústria possui um total de 31 produtos, sob três marcas, os quais são tanto de produção própria, quanto terceirizada. No que diz respeito às suas plantas industriais, ressalta-se que são tecnologicamente adequadas ao padrão industrial internacional.

A Café Faz Bem S/A é certificada pela Associação de Agricultura Orgânica (AAO), pelo Programa de Qualidade de Café da Associação Brasileira da Indústria de Café (PQC-ABIC), é credenciada pelo Conselho de Associações do Café do Cerrado (CACCCER) e possui o NBR ISO 9001:2000, certificando todos os seus processos de produção.

Embora o grupo empresarial possua experiência no contexto exportador de cafés *in natura*, a ação internacional do grupo, no contexto da T&M, começou apenas em 2001. Esta ação (prospecção, desenvolvimento de canais e suporte) foi terceirizada, ficando sob responsabilidade de uma tradicional empresa exportadora também do segmento de café *in natura*.

Nesta pesquisa, foi entrevistado o Sr. Alessandro da Silveira, que é responsável pelos negócios de exportação de café T&M da Café Faz Bem, pela empresa terceirizada. Ele é graduado e pós-graduado (mestre) em Economia. Atua há 25 anos no agronegócio café, especificamente no segmento de café *in natura*, sendo que nos últimos quatro anos também no segmento de T&M.

### **Caso 003 – Café Tem Aroma S/A**

Fundada em 1978, a Café Tem Aroma S/A é fruto da tradição de um grupo empresarial que se consolidou ao longo de quatro gerações como importante exportador de cafés *in natura*. A empresa, que possui uma única planta industrial e gera cerca 348 empregos diretos, faz parte de um complexo empresarial situado na região Sudeste brasileira, que compreende também um braço produtor de cafés, um outro exportador de cafés *in natura* e um terceiro voltado para serviços de logística e distribuição.

A indústria é um dos dez maiores grupos empresariais de capital nacional do segmento industrial do café nacional, conforme o ranking ABIC/Abril-2005 e dos maiores exportadores de T&M brasileiros, atuando neste segmento desde 1992. Esta ação internacional, sem dúvida, contribuiu para a solidificação de sua filosofia empresarial, sob o lema “do cafeeiro até a xícara de cada consumidor” e os seus respectivos valores empresariais: (i) o respeito ao consumidor, (ii) o respeito pela qualidade dos produtos e serviços prestados, (iii)

respeito e ética no relacionamento com fornecedores e clientes, (iv) o respeito ao meio ambiente e (v) o respeito à segurança alimentar.

A Café Tem Aroma S/A foi a primeira a possuir a certificação ISO 14001:1996, voltada a aspectos ambientais e a primeira indústria do país a possuir o certificado *Fair Trade*. Neste caso, foi a primeira do mundo a adquirir cafés certificados por esta certificadora. Além disso, é a única do país a deter o selo Koscher, que certifica a produção de alimentos sob fundamentos judaicos; o selo holandês UTZ Kapeh, baseado nas normas do Eurep Gap, que se trata de uma norma para rastreabilidade e segurança alimentar; o selo *Bcs Öko Garantie*, que certifica processos de produção orgânica; o *Rainforest Alliance Sustainable Coffee Programm*, que refere-se a garantias de que os processos de produção atendem a preceitos de desenvolvimento sustentável; os certificados AIB *International* e *British Retail Consortium* (BRC), que certificam processos das empresas dentro de preceitos de segurança alimentar e Análise de Perigos e Pontos Críticos para Controle (APPCC); o próprio certificado APPCC-SGS, emitido pela certificadora SGS; o ISO 9001:2000; o selo Empresa Amiga da Criança, emitido pela Fundação ABRINQ e o certificado do Programa de Qualidade do Café (PQC-ABIC), emitido pela ABIC.

A disponibilidade de certificações e o seu respectivo aporte tecnológico contribuem para que a torrefadora disponha de um amplo portfólio de produtos tanto de produção própria, quanto terceirizada. A Café Tem Aroma S/A atua nos segmentos de café torrado em grão, torrado e moído, solúvel, *cappuccino*, café com leite, acessórios (filtro de papel) e açúcar. Possui um total de 33 produtos, operando com 8 marcas distintas, sendo que 5 delas voltadas para o segmento de marcas próprias.

Como dito anteriormente, a Café Tem Aroma S/A atua no segmento exportador de café T&M desde 1992, tendo a consolidação no contexto internacional ocorrido em 2002. A indústria, prioritariamente, atua no mercado

externo, atendendo o nicho de marcas próprias de empresas americanas e européias. Contudo, a sua marca própria, *De Guimarães*, é distribuída no mercado americano e, em 2005, foi escolhida como a melhor opção no quesito custo/benefício, em uma pesquisa de opinião realizada por uma rede de TV americana, o que corroborou diretamente para o incremento de suas exportações.

Nesta pesquisa, foram entrevistados os Srs. Carlos Roberto de Guimarães, Presidente da Café Tem Aroma S/A e o Antônio Roberto da Silva, Supervisor de Qualidade. De Guimarães tem curso superior incompleto na área de administração e trabalha com café desde os 14 anos, sendo o fundador da Café Tem Aroma S/A. Da Silva, por sua vez, tem curso superior completo e está fazendo pós-graduação em Língua Inglesa. Trabalha no segmento industrial do café desde 1992.

#### **Case 004 – Sabores de Minas Estate Coffee**

O conceito de *Estate Coffee* visa não apenas a segmentação de mercado, mas também a garantia, ao consumidor, da procedência do grão e seu respectivo *terroir*, o que permite que estes cafés produzidos sob condições especiais sejam comparados a vinhos e azeites finos. A Sabores de Minas *Estate Coffee* enquadra-se neste segmento por estruturar-se sobre princípios de origem de cafés industrializados pela sua indústria fundada em 1992. Situada na região Sudeste, o grupo é formado por quatro propriedades cafeeiras, situadas em regiões privilegiadas em termos de clima e altitude, em média, a 1.100 metros acima do nível do mar, fatores determinantes para a produção de cafés especialíssimos e a respectiva elaboração de suas mesclas diferenciadas.

Atualmente, a indústria emprega vinte pessoas, ligadas apenas ao processo de gestão, industrialização e estufamento de contêineres, realizando contratação temporária de pessoas na época da colheita do café.

Como uma *estate coffee*, a filosofia empresarial do grupo oferece aos seus consumidores cafés especiais rastreáveis, inseridos num contexto de preservação e responsabilidade ambientais. Nesse sentido, são realizados investimentos em tecnologia de pós-colheita, o que favorece a redução do volume de água utilizada na lavagem dos frutos e o posterior beneficiamento do café, no processo de descascamento. Ao mesmo tempo, investe em reflorestamento de áreas degradadas com essências nativas produzidas em viveiros próprios. A sustentabilidade ambiental inspira, por sua vez, as ações desenvolvidas na área social, que ocorrem por meio de investimentos realizados em educação e geração de empregos e renda.

Na área educacional, dispõe de um centro educacional e cultural, equipado com biblioteca, computadores com acesso à internet (satélite) e anfiteatro. Este centro atende a comunidade rural, oferecendo oficinas de desenho, leitura e escrita, informática, música e capoeira. Na parte de responsabilidade social, o grupo investiu no desenvolvimento de pessoas por meio da criação de uma tecelagem, que presta-se à inserção de familiares de lavradores no mercado de trabalho, por meio da produção de tecidos rústicos, feitos, inclusive, a partir de materiais recicláveis, como no caso de garrafas PET.

A Sabores de Minas Estate Coffee tem na exportação de cafés *in natura* o seu principal negócio, embora, a partir de 2004, tenha começado a atuar também no segmento exportador de T&M. No âmbito de cafés industrializados, o grupo detém produção própria, embora excepcionalmente lance mão da terceirização quando tratam-se de cafés descafeinados. A linha de fabricação própria envolve três produtos, sob marca única. Como se trata de uma *estate coffee*, a organização detém certificados da *Brazilian Specialty Coffee Association* (BSCA), *Certified Specialty Coffee Association in Italy* (CSC), UTZ Kapeh, Instituto Biodinâmico/ *International Federation of Organic Agriculture Movements* (IBD IFOAM). Em 2004, a Sabores de Minas Estate Coffee firmou

uma importante parceria com uma indústria européia, pelo qual responderá por parte do *portfólio* de produtos de sua parceira estrangeira.

Para esta pesquisa, foram entrevistados o sr. Flávio Martins Bonifácio, Diretor Executivo da Sabores de Minas *Estate Coffee* e o sr. Luiz Mangabeiras, consultor do grupo. Bonifácio tem mestrado em economia e atua na atividade dos negócios do café há dez anos. Mangabeiras, por sua vez, é engenheiro agrônomo e atua no agronegócio café há pelo menos vinte anos. Ele é representante de uma importante certificadora internacional.

#### **Case 005 – Origem de Minas *Estate Coffee***

Estruturada a partir de um *pool* de produtores de cafés especiais situados em município mineiro com características edafoclimáticas singulares, a Origem de Minas *Estate Coffee* é uma cooperativa fundada em 2003, visando ao atendimento de cafés T&M e a respectiva distribuição do diferencial recebido pela agregação de valor aos produtores, combinando os conceitos de *estate coffee* e *Appellation Controlled*. Situa-se na região Sudeste do país e é responsável pela geração de 920 empregos diretos (lavouras, acompanhamento da industrialização terceirizada e armazém) e 2.500 empregos temporários durante a safra.

A Origem de Minas *Estate Coffee* tem na rastreabilidade e na sustentabilidade os princípios norteadores de sua filosofia empresarial. Embora a cooperativa não detenha certificados, pelo fato das propriedades participantes deterem certificações distintas, o grupo passa a dispor de cafés compatíveis com as exigências de seus clientes internacionais, desde que, no caso da exigência destes, possa dispor do selo do certificado demandado na rotulagem do produto encomendado. No geral, o grupo responde por seis produtos, sob marca única, com produção totalmente terceirizada.

Para esta pesquisa, entrevistou-se o sr. Gabriel Amarante, Diretor Executivo da Origem de Minas Estate Coffee. Ele é graduado em administração e possui pós-graduação em Marketing e Negócios Internacionais (MBA realizado nos EUA). Atua no setor do café desde 1993.

## **6.2 Análise dos dados**

Neste item, apresenta-se a análise dos dados qualitativos obtidos por meio de entrevistas com os executivos de topo das torrefadoras apresentadas no item 6.1

De modo geral, as indústrias exportadoras avaliadas neste estudo apresentam perfis organizacionais e gerenciais distintos, relacionados diretamente ao porte e aos seus objetivos empresariais. As análises aqui apresentadas estão organizadas em tópicos, listados a seguir:

- perfil do executivo e aspectos gerais sobre a estrutura organizacional;
- atividades e motivações para a internacionalização;
- percepção das oportunidades e relações sociais no contexto internacional por parte do executivo;
- atitudes do executivo em relação as oportunidades internacionais;
- conhecimento a respeito de negócios internacionais;
- características do executivo, modos de entrada e motivações da firma;
- percepção do executivo em relação à competição e livre mercado;
- percepção do executivo em relação aos impactos de fatores institucionais sobre o processo de tomada de decisão da firma.

### **6.2.1. Perfil do executivo e aspectos gerais sobre a estrutura organizacional**

A inserção e o respectivo o processo de expansão internacional, conforme apresentado na parte 4 desse estudo, dependem de uma série de

conhecimentos, cognições e atitudes, os quais serão responsáveis pela opção internacional. Além de influenciarem o processo de tomada de decisão dos executivos em relação ao acesso ao mercado internacional, essa série de conhecimentos, cognições e atitudes revela também elementos a respeito das dimensões do tamanho da firma e respectivas formas de estabelecimentos de modalidades de integração vertical e horizontal (Reid, 1981; Mulvihill, 1973).

As companhias aqui avaliadas podem ser consideradas organizações de familiares, uma vez que o executivo de topo destas ou é membro da sociedade, ou é fundador ou, ainda, herdeiro da organização. Este profissional, demonstrado na Figura 33, tem, além de uma experiência profissional superior a dez anos de mercado, com exceção do Caso 001, possui nível superior e pós-graduação, com maior ênfase na área de gestão e domínio de língua estrangeira. Contudo, verifica-se que a tomada de decisão não fica apenas a cargo dele.

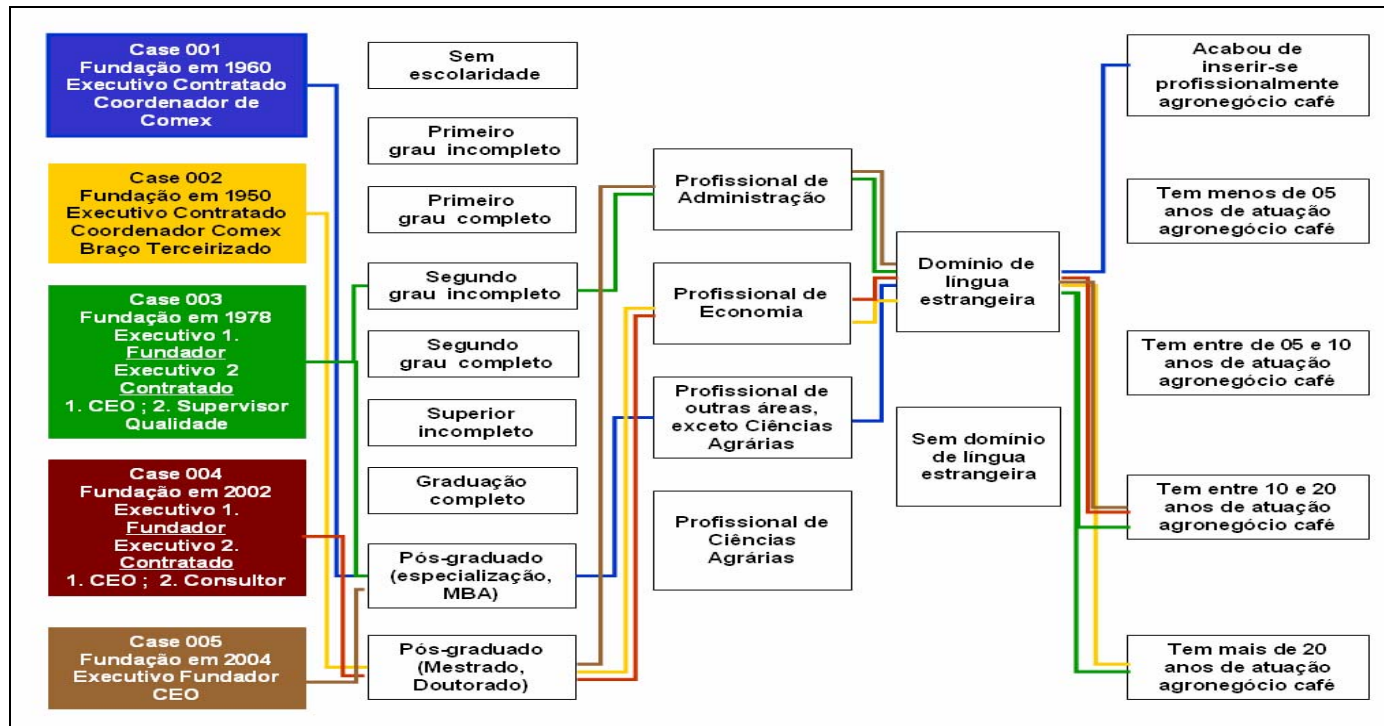
Pelos dados da Figura 34, pode-se observar que estas empresas possuem um corpo de diretores contratados oscilando entre quatro e seis profissionais. No caso de duas (casos 001 e 005), verifica-se a existência de um conselho de administração, formado por sócios. Este conselho interfere diretamente no processo de tomada de decisões relacionadas a negócios, seja por meio de decisão magna do conselho, seja por discussão e deliberação do planejamento, com a respectiva execução do trabalho pelo executivo principal. Num único caso (005), verificou-se a centralização da tomada de decisão.

Três das cinco companhias avaliadas são de grande porte (casos 001 a 003). Isso significa disponibilização de tecnologia, escala, recursos e ação consolidada no mercado doméstico, o que torna a ação internacional uma ampliação do portfólio de negócios dessas organizações. As outras duas (casos 004 e 005) detêm competências no âmbito do suprimento de café *in natura*, o que lhes garante competitividade em termos de custo, já que este essencialmente centra-se no custo de produção do café na lavoura. Além disso, esta



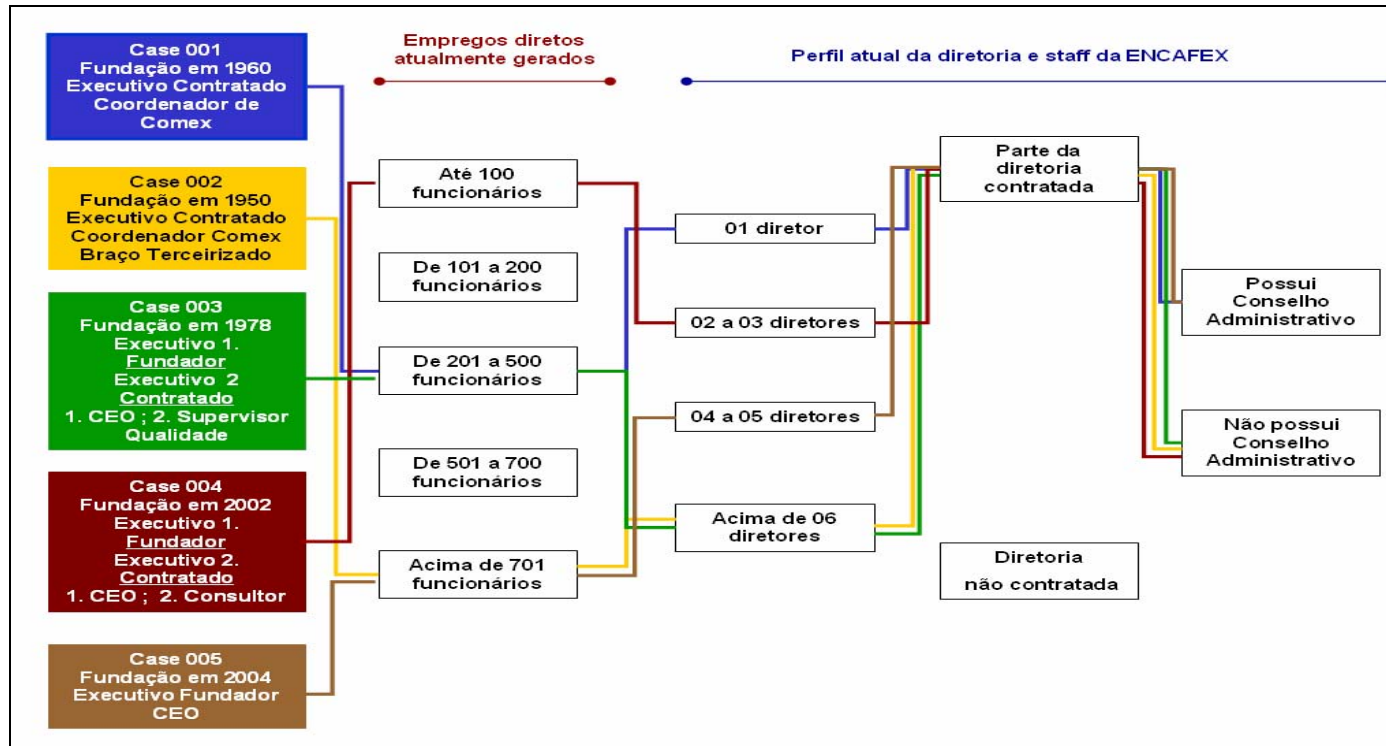
disponibilidade oferece aos clientes diferenciais como a rastreabilidade dos cafés e origem única.

Essas torrefadoras, além de gerarem entre 100 e 700 empregos diretos, têm uma construção histórica voltada para o atendimento do mercado doméstico brasileiro, com exceção daquela aqui chamada de caso 005, que foi criada especificamente para o atendimento do mercado internacional.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2005.

FIGURA 33 – Perfil do Executivo/CEO das ENCAFEX



Fonte: Dados da Pesquisa, 2005.

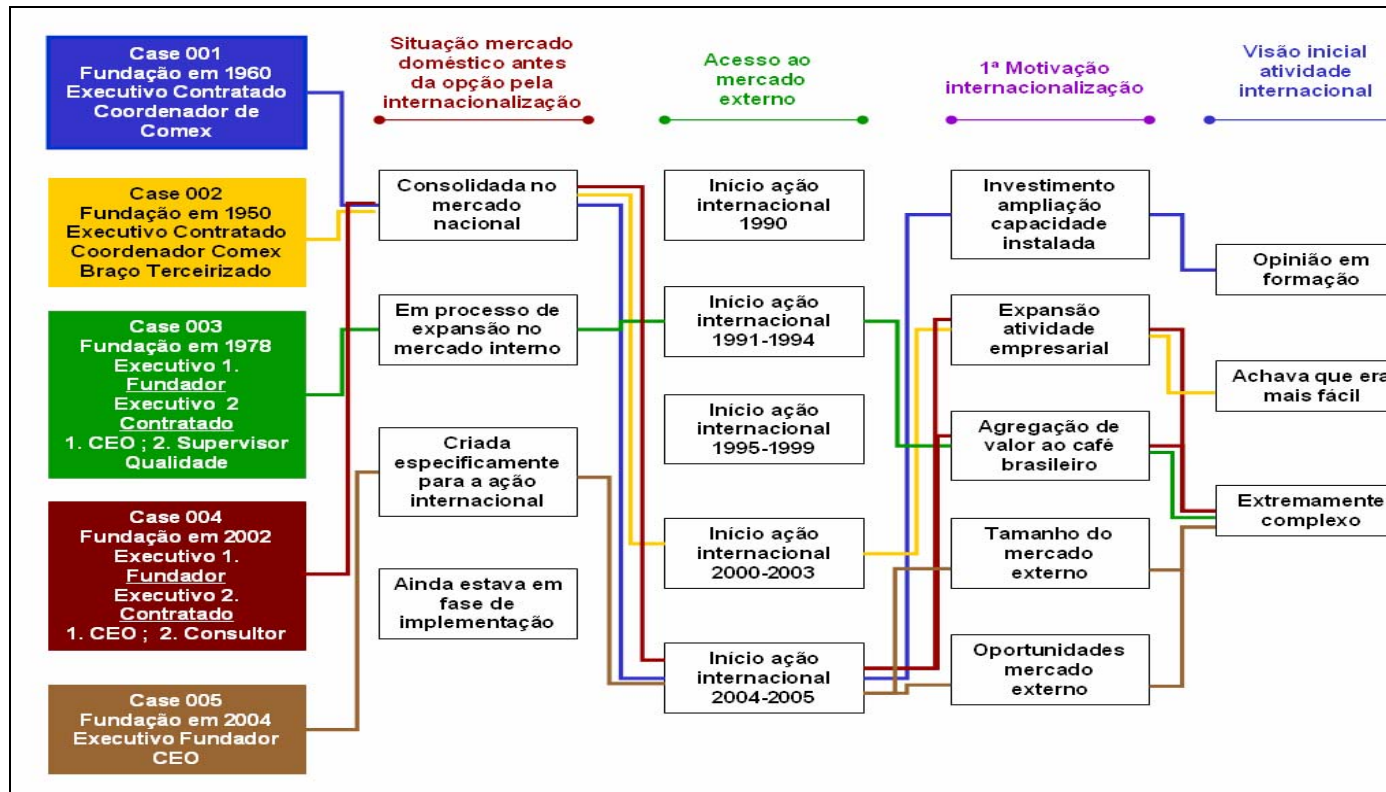
FIGURA 34 - Perfil organizacional e gerencial das ENCAFEX exportadoras brasileiras

### **6.2.2 Atitudes e motivações para a internacionalização**

Tal como prevê o modelo de Uppsala, a expansão internacional é decorrente do processo gradativo de aquisição de conhecimento e do conseqüente processo de saturação no mercado doméstico. As torrefadoras avaliadas nesse estudo têm no mercado interno brasileiro a principal base para os seus negócios, e o processo de expansão dos seus negócios para o mercado internacional surge como um elemento de diversificação da pauta de atividades empresariais dessas organizações. Mesmo no caso 005, a base no mercado interno foi fundamental para que a ação internacional no segmento de T&M fosse realizada de forma mais consistente, já que não havia a concentração de riscos numa única atividade.

Conforme mostra a Figura 35, a ação internacional das torrefadoras avaliadas é recente, estando concentrada depois do ano 2000. Boa parte dos executivos entrevistados teve, como sua primeira motivação para o acesso à arena internacional, o investimento no processo de internacionalização de seus negócios como uma alternativa de incremento de seu *portfólio* de negócios combinado com o anseio de contribuir para a agregação de valor ao café brasileiro. Além desses dois importantes fatores, foi citada a identificação de oportunidades de mercado combinadas com o tamanho do mercado, como outra força motriz para o início do processo de internacionalização dos negócios.

Embora se verifiquem os bons motivos que conduziram os executivos a buscarem o mercado internacional como alternativa para os negócios de suas empresas, observa-se que, para esses, a ação internacional, no início, apresentava-se como uma atividade extremamente complexa, ainda que a maioria esperasse certo nível de dificuldade no início.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2005.

FIGURA 35 – Atividades e motivações para a internacionalização das ENCAFEX exportadoras brasileiras

### **6.2.3 Percepção das oportunidades e relações sociais no contexto internacional, por parte dos executivos**

A ação internacional pode ser entendida como uma estrutura complexa composta por atitudes, opiniões e relações sociais, estabelecidas entre firmas nacionais e estrangeiras, que detêm suas próprias atitudes, opiniões e relações sociais (Ghanatabadi, 2005). Essa complexidade, de modo geral, impacta diretamente na estruturação de políticas e ações governamentais em prol da expansão de negócios das companhias no mercado, considerando que nesse aspecto, a presença do Estado assume caráter estratégico (Woods, 2001).

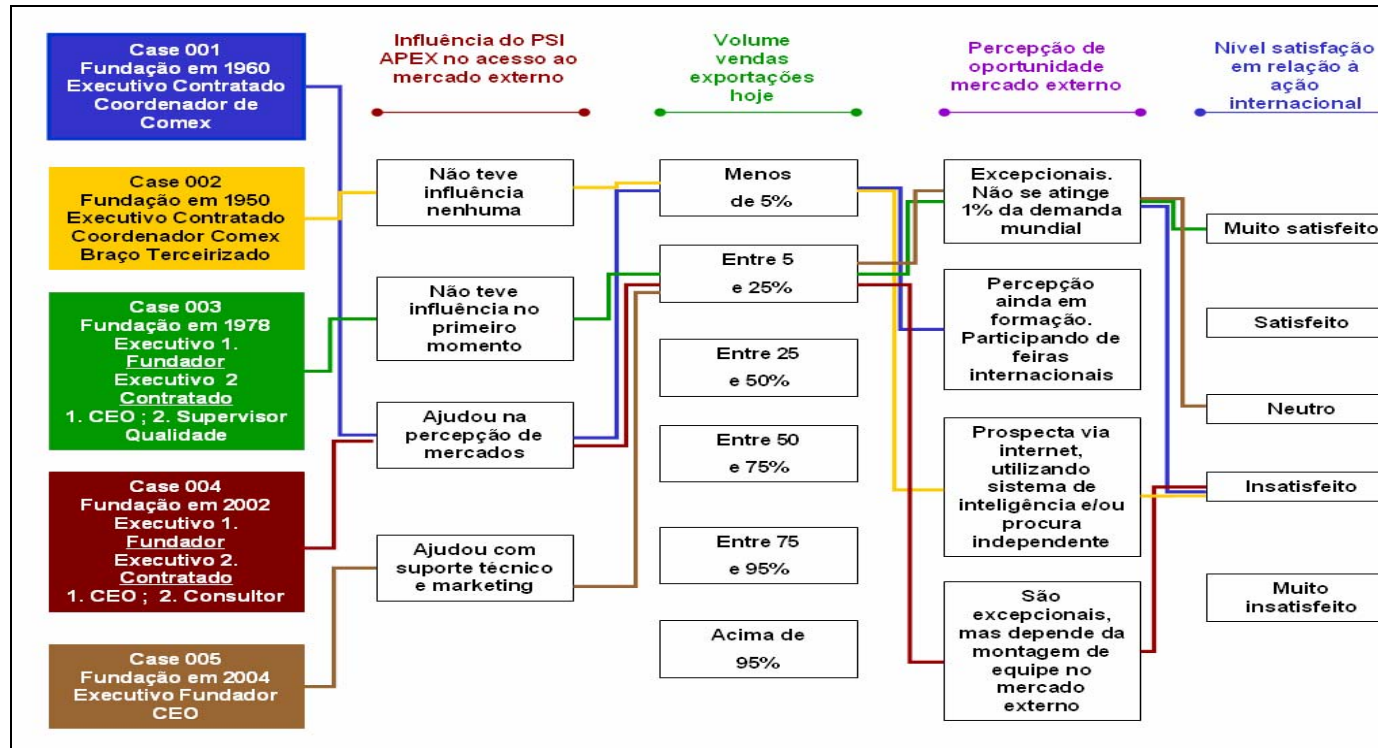
De acordo com os executivos entrevistados, verificou-se que a orquestração institucional para o acesso ao mercado externo tem um peso importante no processo de coordenação setorial. No caso da IT&M brasileira, a promoção internacional do café T&M tem sido realizada pelo PSI APEX-Brasil/SINDICAFÉ-SP. Como é possível observar pela Figura 36, o programa teve impactos distintos na percepção dos entrevistados. Em linhas gerais, o papel do programa centra-se no apoio promocional para o processo de incremento das exportações.

Atualmente, a participação do país no mercado internacional de T&M é de 1,2%, como visto na parte 3 deste estudo. Contudo, quando observa-se o universo das companhias avaliadas, verifica-se que a participação, conforme Figura 36, oscila entre menos 5% e 25% do volume de vendas total de cafés que compõem o portfólio de produtos comercializados pelas torrefadoras.

Outro aspecto importante diz respeito à percepção dos executivos em relação ao mercado externo. Os executivos entrevistados percebem no mercado internacional inúmeras oportunidades de comercialização para o café brasileiro. Embora as vendas de T&M ainda não sejam expressivas, considerando o contexto exportador de cafés *in natura*, verifica-se que a visão dos executivos das torrefadoras avaliadas é otimista. Para estes, conforme demonstrado na

Figura 36, existe uma ampla gama de oportunidades de negócios que colide com a escassez de recursos tanto privados, quanto públicos. Esta escassez está relacionada a dificuldades no investimento de tecnologias, principalmente relacionadas à envase e ao *marketing*, já que este, de posse de um produto compatibilizado com o mercado-alvo, é essencial para o sucesso do processo de giro do produto na gôndola do ponto de venda. Estes podem fazer parte dos fatores que compõem a insatisfação dos executivos em relação à ação das suas torrefações no mercado externo.

Com base nos depoimentos dos entrevistados, pode-se afirmar que o nível de satisfação dos executivos em relação à participação no mercado internacional, por parte de suas companhias, atrela-se, essencialmente, à capacidade de investimento e desenvolvimento de canais de distribuição. Três entrevistados consideram-se insatisfeitos com a ação internacional de suas organizações, em função das suas limitações em ampliar de forma mais agressiva a distribuição de seus produtos. No âmbito desta insatisfação, nenhum deles apontou o PSI APEX-Sindicafé-SP como fator, embora a questão da limitação de recursos estatais para o investimento no mercado externo ainda seja relevante. Quatro deles consideram-se satisfeitos com a atuação do programa, em especial no que diz respeito à parte de organização da participação de feiras, eventos e pesquisas de mercado (Figura 36).



Fonte: Dados da Pesquisa, 2005.

FIGURA 36 – Percepções da ENCAFEX no contexto internacional



#### **6.2.4 Atitudes do executivo em relação às oportunidades internacionais**

Conforme visto anteriormente, na parte 4, Ghanatabadi (2005:05) define a internacionalização como um processo específico de atitudes ou orientações que são associadas aos sucessivos estágios de evolução das operações internacionais. De modo geral, esse processo de evolução atrela-se à percepção estratégica por parte da companhia em relação à escolha de mercados alvo e em relação às barreiras à entrada (Jensen & Davis, 1998:511). No caso dos executivos entrevistados, o processo de internacionalização tem sua origem no comportamento pró-ativo em relação à prospecção de clientes, combinada com a seleção de mercados alvos mais compatíveis com o perfil da companhia.

No caso da prospecção de clientes no contexto internacional, os executivos das companhias em estudo acreditam que as boas oportunidades devem ser construídas por meio das competências das ENCAFEX. Além dos investimentos em pesquisas de mercado, prospecção porta à porta, participação em feiras e eventos especializados, algumas delas, como nos casos das companhias 004 e 005, lança-se mão da rede de relacionamento formada por amigos e familiares. Neste aspecto, conforme a Figura 37, o PSI-APEX Brasil/Sindicafé-SP participa indicando oportunidades para todo o grupo de torrefações pertencentes ao programa, além de organizar a participação de empresários por meio de feiras e eventos.

Embora este seja um ponto forte para exportadores de pequeno e médio porte industrial, verifica-se que todas têm uma preocupação muito grande com a obtenção e o desenvolvimento de bons fornecedores, como forma de solidificar sua presença no mercado externo. Esta alocação, conforme os casos avaliados, além de amplo envolvimento do executivo no processo de internacionalização (Figura 37), demanda também investimentos financeiros importantes no desenvolvimento institucional e próprio do café industrializado brasileiro. Para os executivos entrevistados, esta é uma das falhas do PSI APEX-

Brasil/Sindicafé-SP: a indisponibilidade de um maior aporte de recursos para uma campanha mais agressiva de promoção de café T&M brasileiro inviabiliza uma maior participação das marcas nacionais no mercado internacional.

Para cada um milhão de dólares em vendas, torna-se necessário o investimento de outro milhão em marketing (Executivos do caso 003, relato de entrevista).

O nível de investimento exigido para a internacionalização depende da característica do mercado importador do produto. De acordo com os executivos entrevistados, embora o mercado externo seja extremamente atraente, verifica-se que o baixo investimento, em termos de marketing internacional e a conseqüente capacidade de atendimento de contratos no longo prazo, pode gerar frustrações, principalmente se o país tornar-se especializado em atendimento de contratos sazonais, onde é o preço o elemento coordenador do processo de inserção de companhias no mercado internacional. Esta percepção fica clara na exposição do executivo do caso 002, cuja ação especializou-se no atendimento de contratos internacionais, com duração definida:

A ação internacional brasileira pode vir a ser desestimulada em função da forma como se dá o estabelecimento de contratos internacionais. A nossa percepção é de que o mercado industrial brasileiro possa vir a ser um mercado voltado ao atendimento de café industrializado commodity, onde a indústria nacional passa a participar de cotações internacionais (Executivo do caso 002, relato de entrevista).

Abordando ainda sobre contratos, surge a questão do custo de sua manutenção no âmbito internacional, que depende da forma como a empresa atende as exigências dos clientes e das características dos mercados com ou sem tradição no consumo do café. Como se verifica na Figura 38, observa-se que preferência das ENCAFEX nacionais está concentrada em mercados

tradicionais, como no caso dos Estados Unidos e Europa e nos mercados emergentes, como no caso dos países situados no Leste Europeu e Ásia. Todas, indistintamente, apontam os Estados Unidos como o grande mercado consumidor. Contudo, a atuação, em especial neste mercado, demanda uma estrutura de distribuição forte, dada às dificuldades relacionadas a seguros contra processos impetrados por consumidores insatisfeitos.

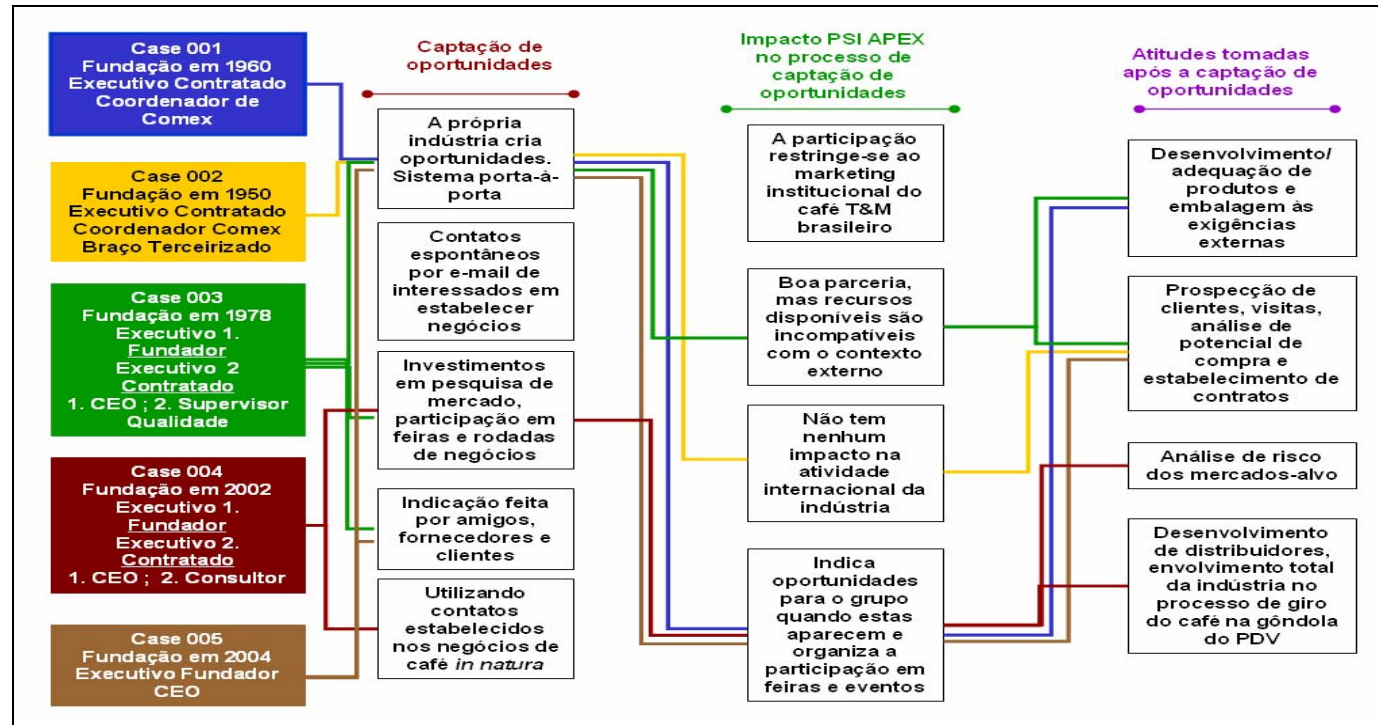
Quando se vende ao varejo, há seguros em função dos passivos. É melhor vender para uma distribuidora e ela assumir o processo de distribuição e fazer o seguro (Executivo do caso 004, relato de entrevista).

“É muito mais saudável e barato deixar a distribuição por conta de um distribuidor americano, do que arriscar sofrer um processo indenizatório” (Executivo do caso 005, relato de entrevista).

Ainda que existam dificuldades nesse sentido, o mercado americano ainda se apresenta como ótima alternativa para o processo de internacionalização dos negócios da IT&M, em função do seu perfil consumista e as condições do país: embalagens de produtos e porções em tamanho família, combinadas com o bom desempenho da economia americana e a vantagem econômica de se negociar em dólares.

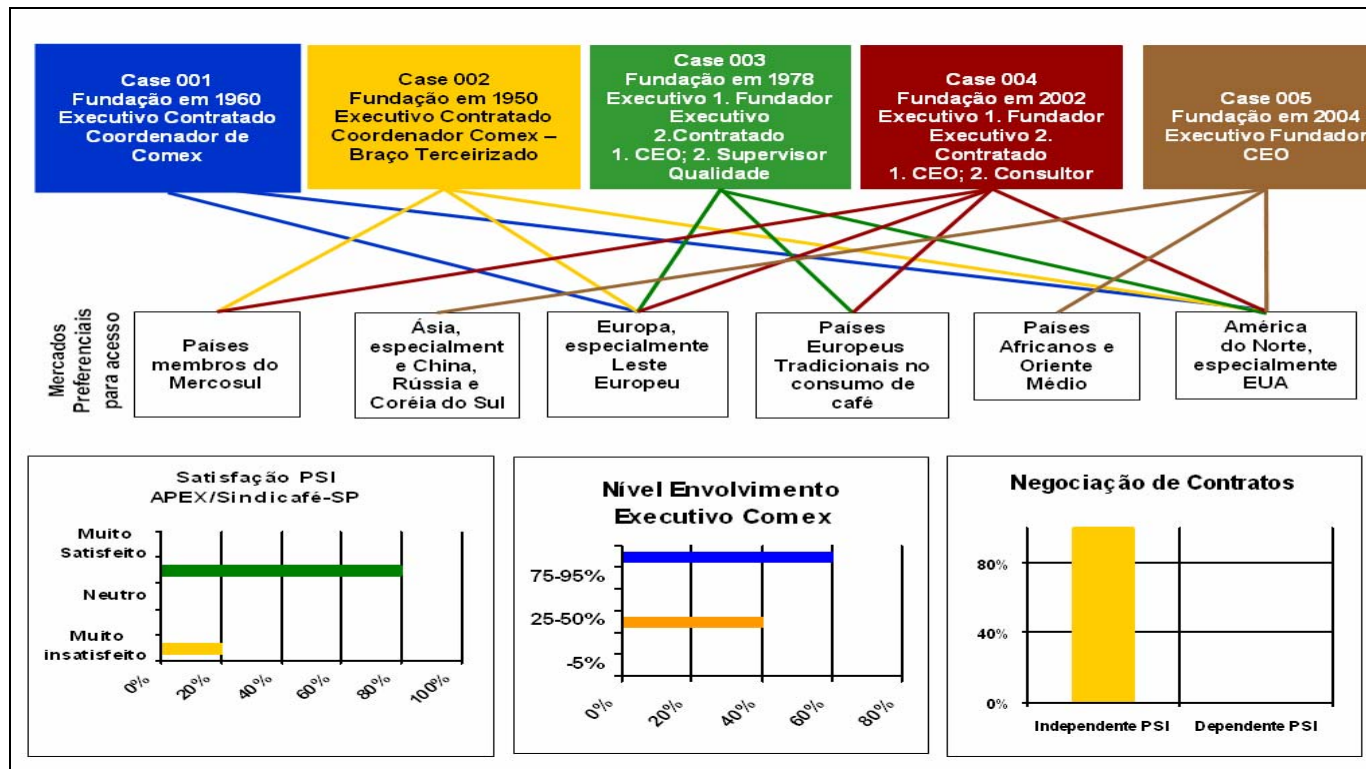
Independente do mercado selecionado, verifica-se que a principal estratégia para a inserção de produtos brasileiros no mercado internacional ocorre por meio do desenvolvimento de canais de distribuição. Normalmente, a estratégia centra-se especialmente na distribuição de cafés no atendimento de HORECAF (termo usado no setor de IT&M para definir hotéis, bares, restaurantes e cafeterias) com perfis voltados a alta gastronomia. Há registros também de distribuição de produtos em PDV (pontos de venda) de grande porte.

Esse tipo de canal é decorrente do relacionamento já existente com o varejo internacional instalado no Brasil. Independente da forma, a presença da ENCAFEX no mercado externo supera a simples disposição do produto na gôndola: ele envolve também investimentos no processo de treinamento de colaboradores da distribuidora, acompanhamento do giro de gôndola e estoques, definição de promoções e formação de cultura de consumo do consumidor local.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2005.

FIGURA 37– Captação de oportunidades, participação do PSI APEX neste processo e atitudes tomadas ante as oportunidades



Fonte: Dados da Pesquisa, 2005.

FIGURA 38 – Oportunidades de mercado, ação institucional, envolvimento pessoal e negociação de contratos

### **6.2.5 Conhecimentos a respeito dos negócios internacionais**

Como visto na parte 4, a literatura sobre a internacionalização, conforme Streeter e Bills (1998), tem se voltado para três aspectos dominantes: (i) **exploração de diferenças entre exportadores e não-exportadores para identificar barreiras para a exportação e fatores-chave para o sucesso**, (ii) **exame da relevância do tamanho da firma para a decisão de exportar** e (iii) **discussão das regras do governo na promoção das exportações**. No caso da IT&M, estes aspectos podem ser verificados, inicialmente, na questão do tamanho da firma em relação ao mercado doméstico, o interesse do executivo e do conselho de administração em adotar a internacionalização como um elemento de diversificação dos negócios da companhia, a definição da participação ou não em programa institucional de promoção das exportações, o processo de seleção de mercados alvos e a respectivamente a definição dos investimentos a serem realizados para o processo de acesso e permanência no mercado internacional.

Após este planejamento, conforme se pode observar por meio da Figura 39, verifica-se um certo padrão de investimento para o processo de internacionalização dos negócios na área do café. Normalmente, as companhias, após a tomada de decisão de internacionalizar-se e definirem o mercado-alvo, partem para a pesquisa e o respectivo desenvolvimento de produtos, em função da necessidade de adaptarem-se ao mercado anfitrião. Este investimento é fundamental para que os cafés T&M nacionais não desperdicem vantagens competitivas e comparativas no contexto internacional em função de barreiras não-tarifárias e não pequem no que diz respeito ao atendimento do padrão de consumo local. Estas vantagens estão concentradas no processo de adequação às normas sanitárias do país/mercado anfitrião especialmente e na preservação da qualidade do envase do produto, que deve ser tecnologicamente capaz de manter o frescor do café industrializado no Brasil no PDV do mercado anfitrião.

Elas também estendem-se ao processo de distribuição dos cafés no mercado externo. A logística é um outro fator considerado importante pelos entrevistados, pois atualmente é considerado um entrave para a ação internacional brasileira.

O custo do Brasil na logística é um fator comprometedor... falta um entendimento das autoridades no sentido em solucionar estas questões... O maior entrave do Brasil é o Brasil mesmo, entendendo-se que este é a burocracia (Executivo do caso 003, relato de entrevista).

Embora as barreiras não-tarifárias e logística sejam fatores considerados dificultadores para a internacionalização das ENCAFEX brasileiras, as barreiras tarifárias estão entre os fatores considerados como mais importantes, embora haja uma falta de consenso em relação a visão dos executivos entrevistados.

A taxa da União Européia é de 7,5%, enquanto somente na Alemanha, o impacto está no momento em que se efetiva-se a compra: o alemão paga € 2,00 por quilo adquirido (Executivo do caso 005, relato de entrevista ).

(...) barreiras tarifárias da União Européia são ridículas (7%). Somos extremamente eficientes em logística (Executivo do caso 002, relato de entrevista).

Como visto na parte 4 deste estudo, a internacionalização de negócios abre um precedente importante para o exercício da diplomacia, principalmente no que diz respeito à definição de acordos bilaterais e multilaterais, que redefinem as regras do jogo internacionais e ao mesmo tempo, permitam melhores condições de competitividades de setores e país no contexto internacional.



Além destes, outros fatores são citados pelas entrevistadas como limitantes: o estabelecimento de “*relacionamento no mercado-alvo, que deve ser consistente* [fazendo alusão à estrutura macroeconômica do país], *favorecendo a solidez dos negócios*” (executivo do caso 005, relato de entrevista) e a competição direta “*com o grande volume de exportação de café verde brasileiro*” (executivo do caso 001, relato de entrevista). Neste último caso, verifica-se que há dificuldades, registradas pelos casos 004 e 005, no sentido de não conflitarem suas ações no âmbito do segmento de cafés *in natura* com as do segmento de cafés T&M. Há uma explicação para esta questão. Normalmente, estas indústrias possuem clientes consolidados que são torrefadores sediados em mercados-alvo tradicionais, como no caso dos Estados Unidos e Europa. O posicionamento de cafés industrializados dos casos 004 e 005 no mesmo “território” de seus clientes de cafés *in natura* é considerado um suicídio, pois soa como concorrência desleal. Isso significa ruptura de contratos.

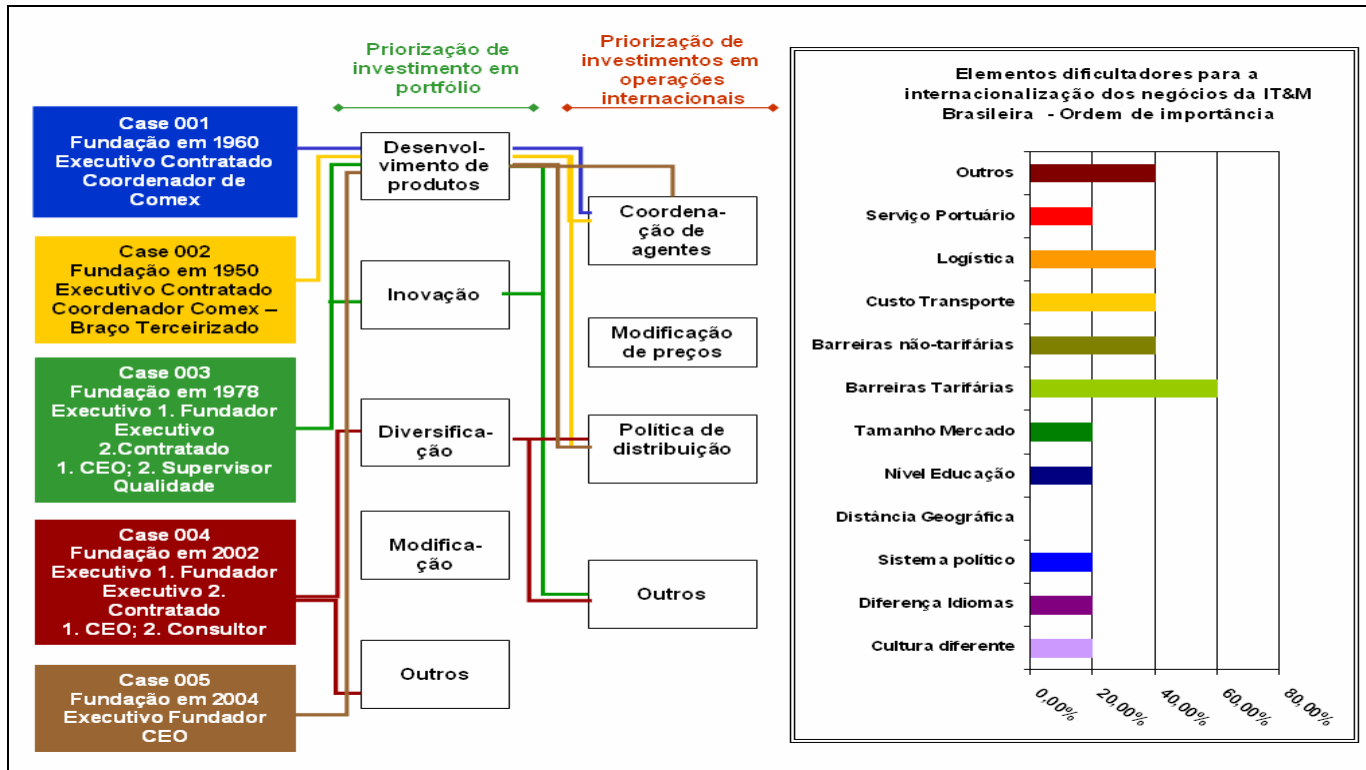
O negócio mais forte da Sabores de Minas é o cru. Nos mercados de cru, não podemos investir forte em torrado e moído. Temos de buscar mercados em que somos fracos no cru, como no caso da Polônia (Executivo do caso 004, relato de entrevista).

De modo geral, verifica-se que as ENCAFEX exportadoras aqui estudadas apostam em fatores como a qualidade dos produtos, envolvendo rastreabilidade e certificados internacionais, constância do padrão do *blend* e embalagem, a agilidade na entrega e a sua equipe de profissionais capacitados, como fatores contribuintes para a construção de suas vantagens competitivas (Figura 40). Embora esteja em discussão o Código Comum da Comunidade Cafeeira, que visa, no decorrer do tempo, romper com a chamada indústria da certificação, ressalta-se que a demanda por certificados está em franca ascensão nos mercados consumidores tradicionais e emergentes.

Além dessas vantagens citadas, os relacionamentos interpessoal e interorganizacional também são citados como importantes competências estratégicas.

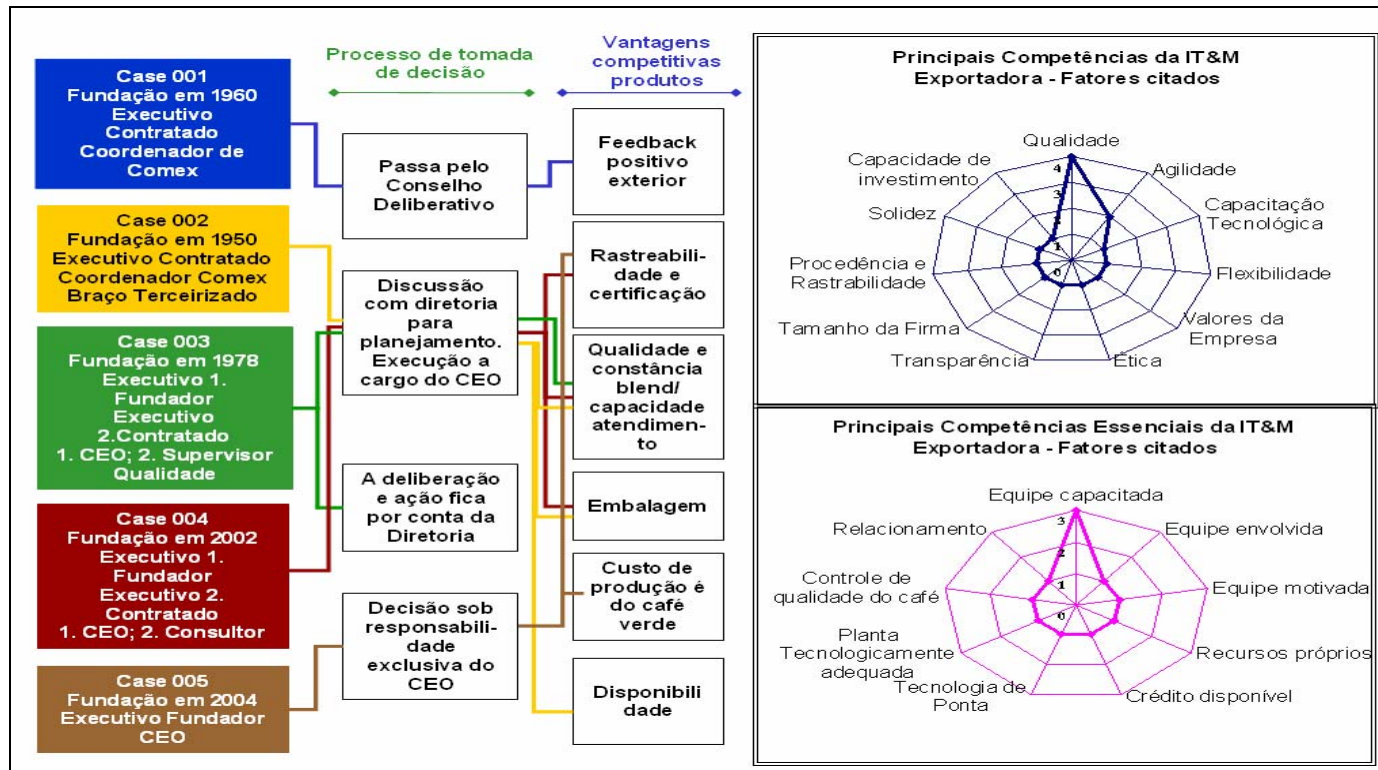
“[De modo geral as competências são] intermediárias, [sendo] muito forte no controle de qualidade do café e relacionamento” (Caso 005).

O estabelecimento de um *network* depende de atitudes e comportamentos a serem adotados pelo CEO e pelas respectivas ações estratégicas da organização.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2005.

FIGURA 39 – Priorização de decisões sobre investimentos e barreiras à entrada



Fonte: Dados da Pesquisa, 2005.

FIGURA 40 - Processo de tomada de decisão e competências essenciais e competitivas das ENCAFEX brasileiras

### **6.2.6 Características do executivo, modos de entrada e motivações da companhia**

A expansão internacional depende especialmente da ação e da visão do executivo, assim como dos conhecimentos que ele é capaz de acumular ao longo do tempo. De acordo com Johanson & Vahlne (1986:23), o modelo de Uppsala centra-se no desenvolvimento de um processo de internacionalização focado no desenvolvimento particular da firma. Esta singularização favoreceria a gradual aquisição, a integração e o uso do conhecimento sobre o acesso a mercados estrangeiros e operações, bem como o incremento sucessivo do comprometimento dos negócios da firma no mercado externo. Esse processo gradual é decorrente da racionalidade limitada das firmas em relação ao acesso às informações. Isso corrobora para que a internacionalização seja independente da aquisição de conhecimentos objetivos (Johanson & Vahlne, 1997; Erickson, Johanson & Majkgård, 1997).

Para quatro dos executivos entrevistados, a inserção internacional da IT&M é tida como totalmente importante, embora para uma a ação externa tenha importância equivalente a ação no mercado interno. Esta importância estende-se a necessidade de acúmulo de conhecimentos específicos da área de comércio internacional. Para todos os entrevistados, estes conhecimentos são totalmente importantes, embora, no que diz respeito os conhecimentos técnicos (procedimentos burocráticos, despachos aduaneiros, etc.), a demanda por conhecimentos caia para 60%, embora não perca sua importância para 40% das entrevistadas (Figura 41). Como são executivos de topo, normalmente este tipo de conhecimento é delegado à especialistas, que podem ou não estar dentro do corpo de colaboradores da organização.

“Saber oferecer o que o cliente precisa e trazê-lo aqui para que ele saiba que nós temos condições de atendê-lo, inclusive capacidade técnica” (Executivo do caso 003, relato de entrevista).

Contudo, no que diz respeito à conhecimentos relacionados à gestão e à administração de negócios, a demanda por conhecimentos sobe para 80% (Figura 41). Como se pode perceber pelos dados da Figura 41, estes dois primeiros conhecimentos definem o perfil do CEO do segmento de ENCAFEX: pró-ativo, pleno de boa vontade para o acesso ao mercado internacional e disposto a correr os riscos do mercado externo, risco este considerado, pelos entrevistados, idêntico ao existente no mercado interno. Este conjunto de características define também a forma como realiza-se a prospecção dos negócios, que depende também de conhecimentos sobre o agronegócio café e sobre café propriamente dito. No âmbito destes conhecimentos, conforme a Figura 42, a demanda sobe para 80%. Neste caso, verifica-se que estes conhecimentos sobre café são uma especificidade do segmento.

Conforme os entrevistados, comumente, os clientes das ENCAFEX exportadoras querem compreender todo o processo de produção, visando ao atendimento de preceitos como rastreabilidade, segurança alimentar e qualidade dos produtos. Além disso, conforme a Figura 42, os conhecimentos sobre o agronegócio café definem tanto no processo de seleção de mercados (60% para mercados tradicionais no consumo de cafés e 80% para mercados emergentes), bem como na necessidade de adequar mesclas à demanda internacional e à seleção de novos fornecedores para o processo de internacionalização.

Estes três grupos de conhecimento (técnicos, gerenciais e sobre café) acabam por formar uma especificidade do segmento, que impacta tanto na

demanda por desenvolvimento de novos produtos, como na inovação das estratégias de marketing internacional (Figura 43).

[Para nós] desde o início do projeto, o desenvolvimento natural era o mercado externo. O problema estava na exportação de café torrado e moído (...) O grande salto para a exportação de café torrado e moído era o técnico (embalagem) e a distribuição.(...) No mercado commodity, a concorrência é contra a Nestlé, Kraft, Sara Lee, Folgers. Normalmente, depara-se com um ambiente de produtos comerciais, embalados a vácuo, onde há pouca vantagem comparativa, especialmente de cunho tecnológico. Por isso optamos por nichos (Executivo do caso 004, relato de entrevista).

A ação internacional, no caso da ENCAFEX, depende de uma série de fatores, como, por exemplo, o conhecimento da cultura de consumo do mercado-alvo, obtido por meio de pesquisas de mercado. Acumulam-se experiências que ajudam na formação do *feeling* do CEO em relação à forma de atuação em cada mercado específico, forma de fechamento de negócios, tratamento de clientes e estabelecimento de laços de relacionamento. A experiência, conforme se pode observar na Figura 43, é considerada muito mais importante no momento da seleção de mercados, do que o nível de escolaridade, embora não perca sua importância.

“As decisões não estão atreladas ao nível de escolaridade, mas sim à experiência” (Executivo do caso 003, relato de entrevista).

“O nível de escolaridade ajuda sim: no conhecimento de mercados, na busca de informações (mercados, finanças)” (Executivo do caso 004, relato de entrevista 004).

“[o nível de escolaridade] soma” (Executivo do caso 005, relato de entrevista 005).

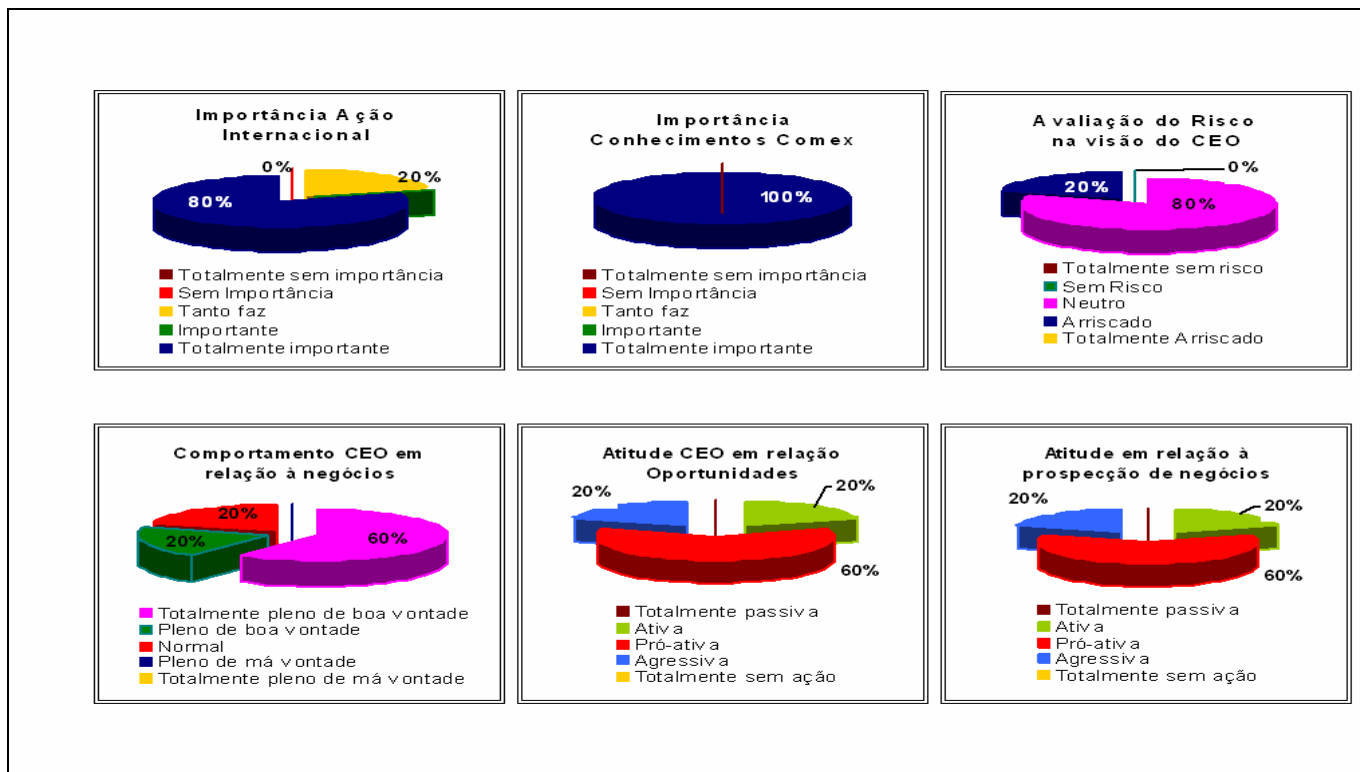
“A experiência é proveniente de um somatório entre análise macroeconômica e relacionamento. A partir daí, adquire-se um feeling para a análise técnica do mercado” (Executivo do caso 005, relato de entrevista).

O modelo de Uppsala define este tipo de conhecimento, como visto na parte 4 deste trabalho, como conhecimento experiencial. É este tipo de conhecimento que, combinado com o conhecimento objetivo, permite o gradativo processo de aprendizagem e a respectiva transição do mercado doméstico para o mercado externo.

Contudo, o conhecimento objetivo assume seu lugar, quando se trata do estabelecimento de estratégias de marketing internacional no caso da IT&M. A técnica assume o lugar do *feeling*, da ação impulsiva. Conforme se pode observar, por meio da Figura 44, as companhias, ao optarem pela internacionalização, estabelecem como regra a realização de pesquisas de mercado e análise da cultura do país anfitrião, especialmente no que diz respeito ao comportamento do consumidor local.

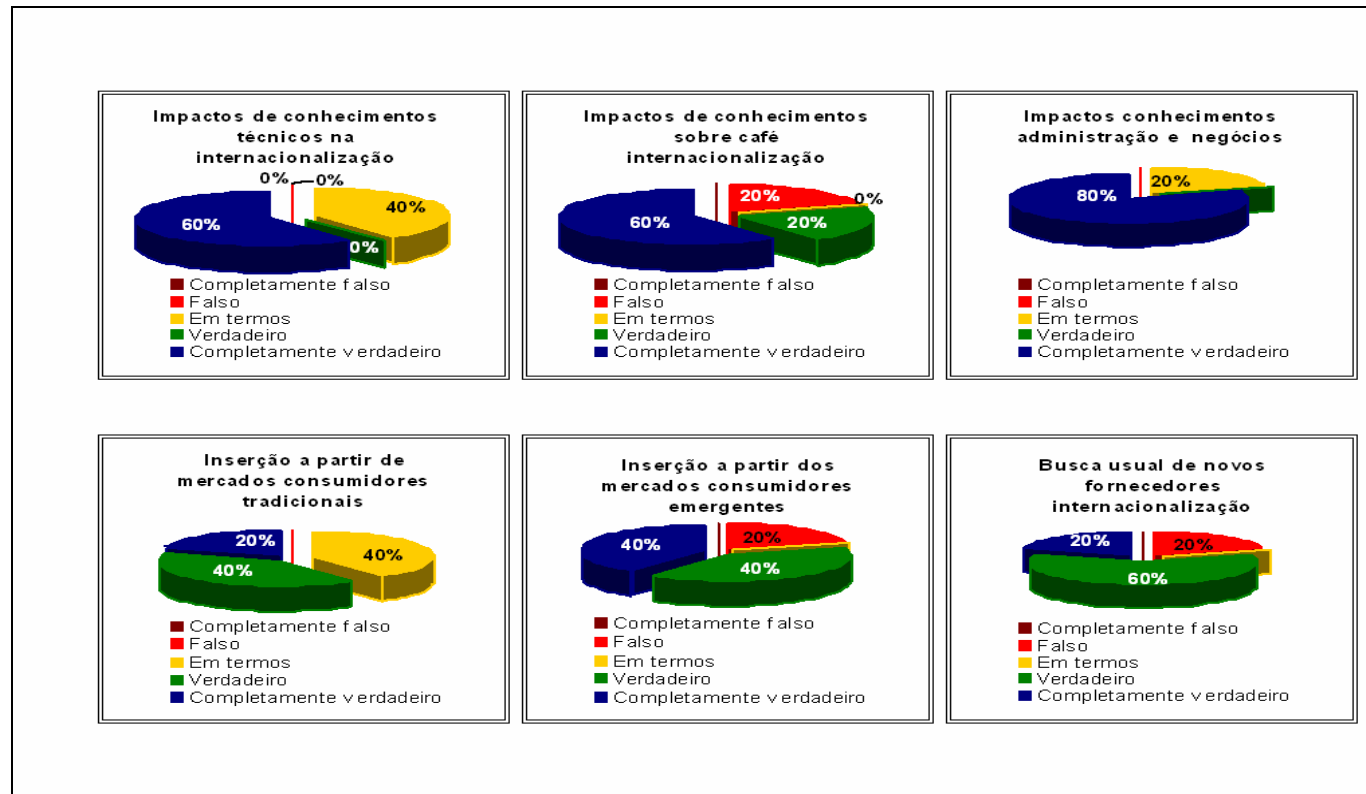
Esses dois fatores – pesquisa de mercado e comportamento do consumidor – corroboram para que a técnica facilite o processo de tomada de decisão, com base no conhecimento experiencial.





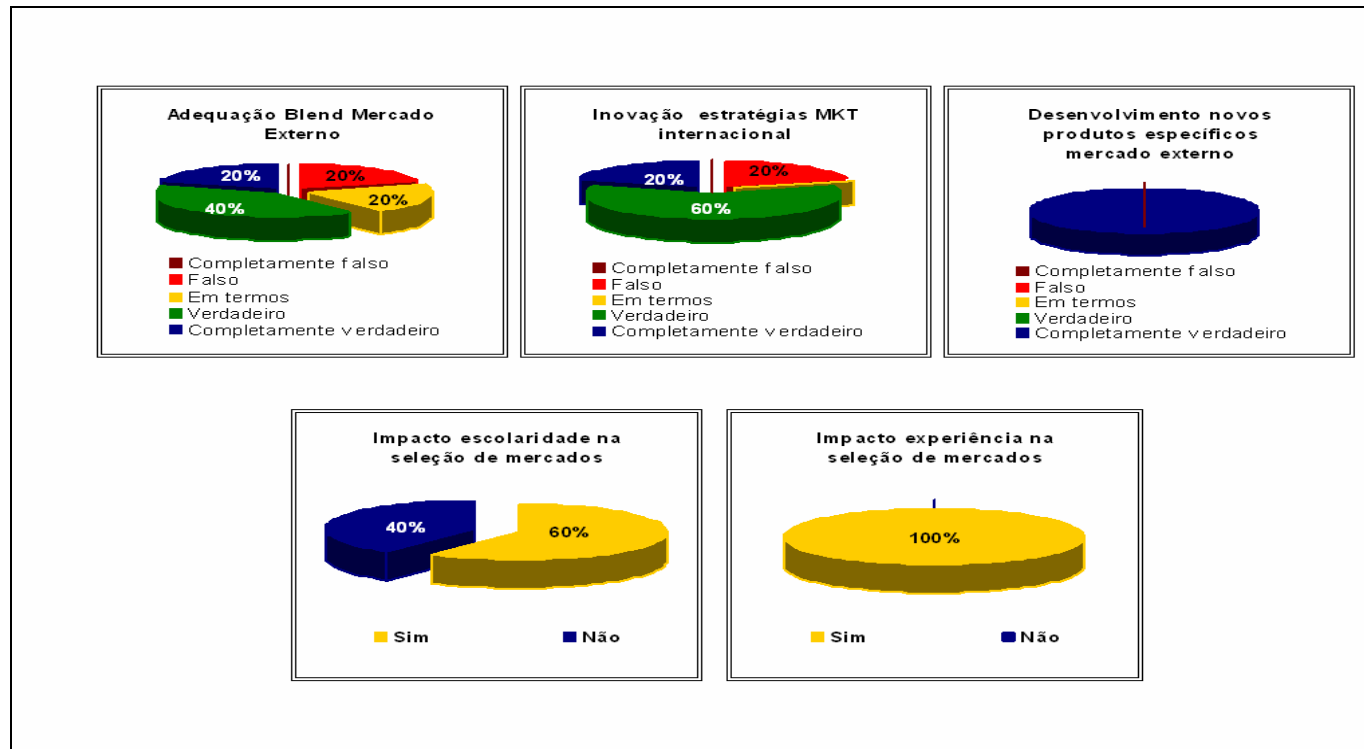
Fonte: Dados da Pesquisa, 2005.

FIGURA 41 – Atitudes do executivo das ENCAFEX brasileiras ante as oportunidades internacionais



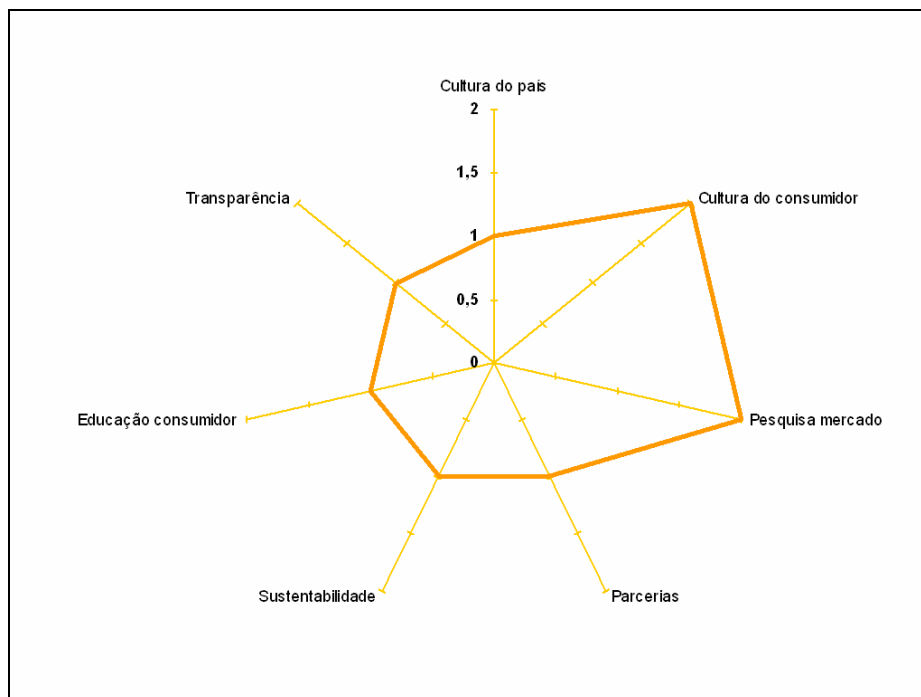
Fonte: Dados da Pesquisa, 2005.

FIGURA 42 – Impacto do conhecimento experiencial das ENCAFEX brasileiras no acesso a mercados internacionais



Fonte: Dados da Pesquisa, 2005.

FIGURA 43 – Impacto das ações e perfil do executivo das ENCAFEX brasileiras no acesso a mercados internacionais



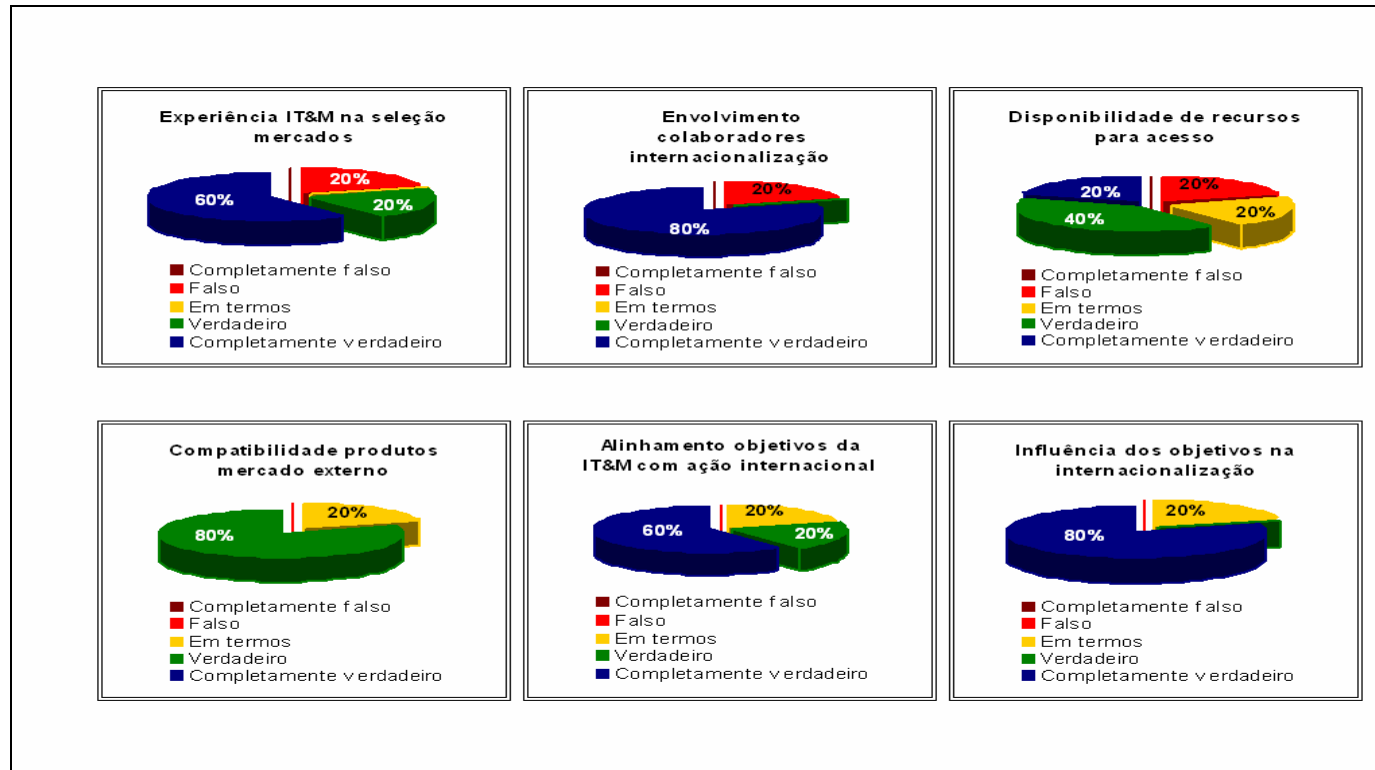
Fonte: Dados da Pesquisa, 2005.

FIGURA 44 – Fatores mais citados, como preponderantes para o estabelecimento de uma estratégia de marketing internacional, pelas ENCAFEX brasileiras exportadoras avaliadas

O olhar do gestor, conforme se observa na Figura 45, contribuiu veementemente para o processo de seleção de mercados. Como visto, há uma certa predileção pelo mercado americano, em função de sua tradição como mercado consumidor de cafés. Além disso, verifica-se também uma predileção por mercados consumidores emergentes, como uma alternativa frente às barreiras tarifárias, principalmente impostas pela União Européia.

Essa predisposição do executivo em atuar no contexto internacional, combinada com a sua experiência profissional, corrobora tanto para o processo de alinhamento dos objetivos das companhias avaliadas para a ação

internacional, quanto para o processo de envolvimento dos colaboradores no processo de internacionalização da ENCAFEX. A convergência dos objetivos organizacionais com o envolvimento da equipe da companhia reflete diretamente no nível de influência do esforço empreendido pela companhia no seu processo de internacionalização. Conforme se pode observar, com base nos dados da Figura 45, os objetivos e o interesse da equipe estão presentes tanto no nível de interesse em compatibilizar o produto ou os produtos industrializados pela firma às necessidades do mercado internacional, como no processo de alocação de recursos e a respectiva avaliação da existência de capital próprio para a internacionalização e ou disponibilidade de garantias para alocação de recursos de terceiros para patrocínio da ação internacional da ENCAFEX.



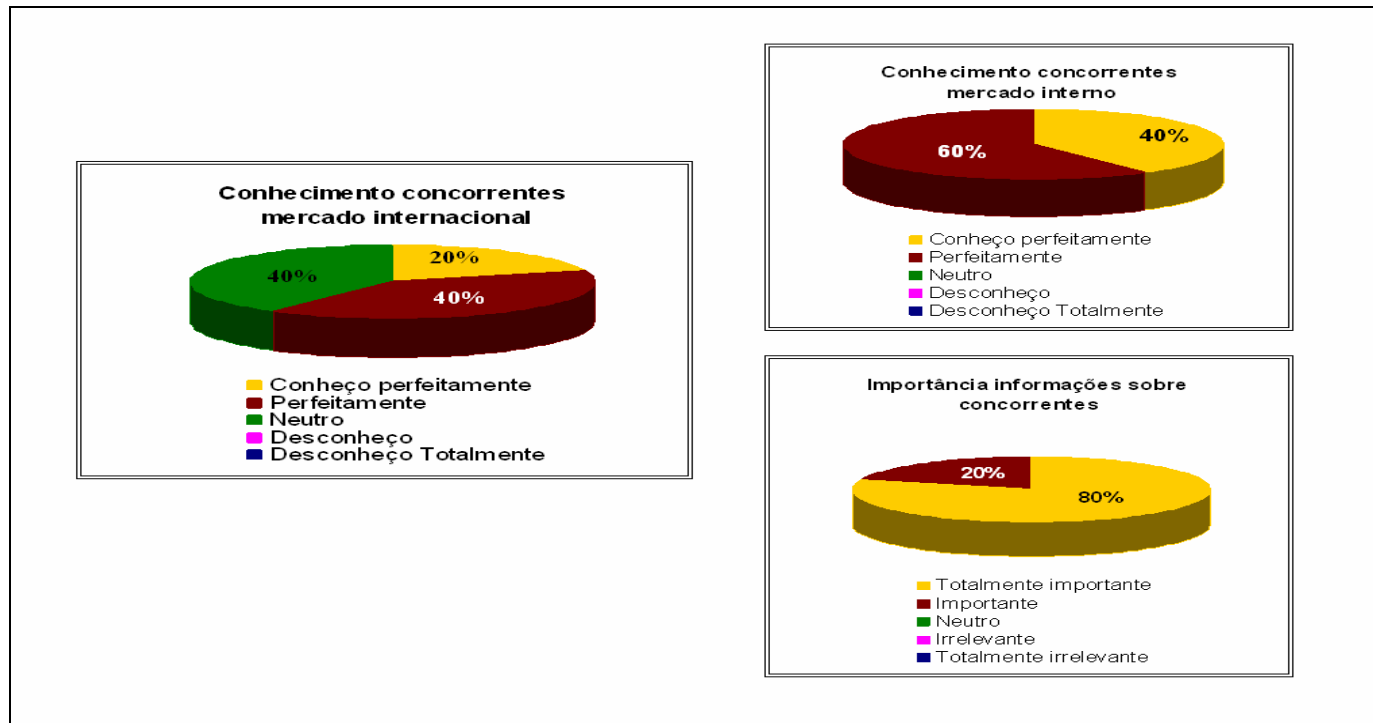
Fonte: Dados da Pesquisa, 2005.

FIGURA 45 - Conhecimento experiencial e características da firma em relação ao mercado internacional

### **6.2.7 Percepção do executivo em relação à competição e ao livre mercado**

Para Lee e Hable-Górgis (2004), a exportação é um elemento sustentador da vantagem competitiva da firma num ambiente turbulento porque corrobora para o aperfeiçoamento da posição financeira, elevação dos padrões tecnológicos e atingimento da performance desejada. A exportação pode ser tanto uma força motriz para o crescimento individual da firma e da sua lucratividade, quanto para o crescimento econômico de uma nação. Essa percepção proposta pelos autores reforça a questão de que o processo de internacionalização depende tanto do estabelecimento de redes quanto do processo de interpretação do comportamento do mercado, especialmente relacionado aos concorrentes estabelecidos e consumidores.

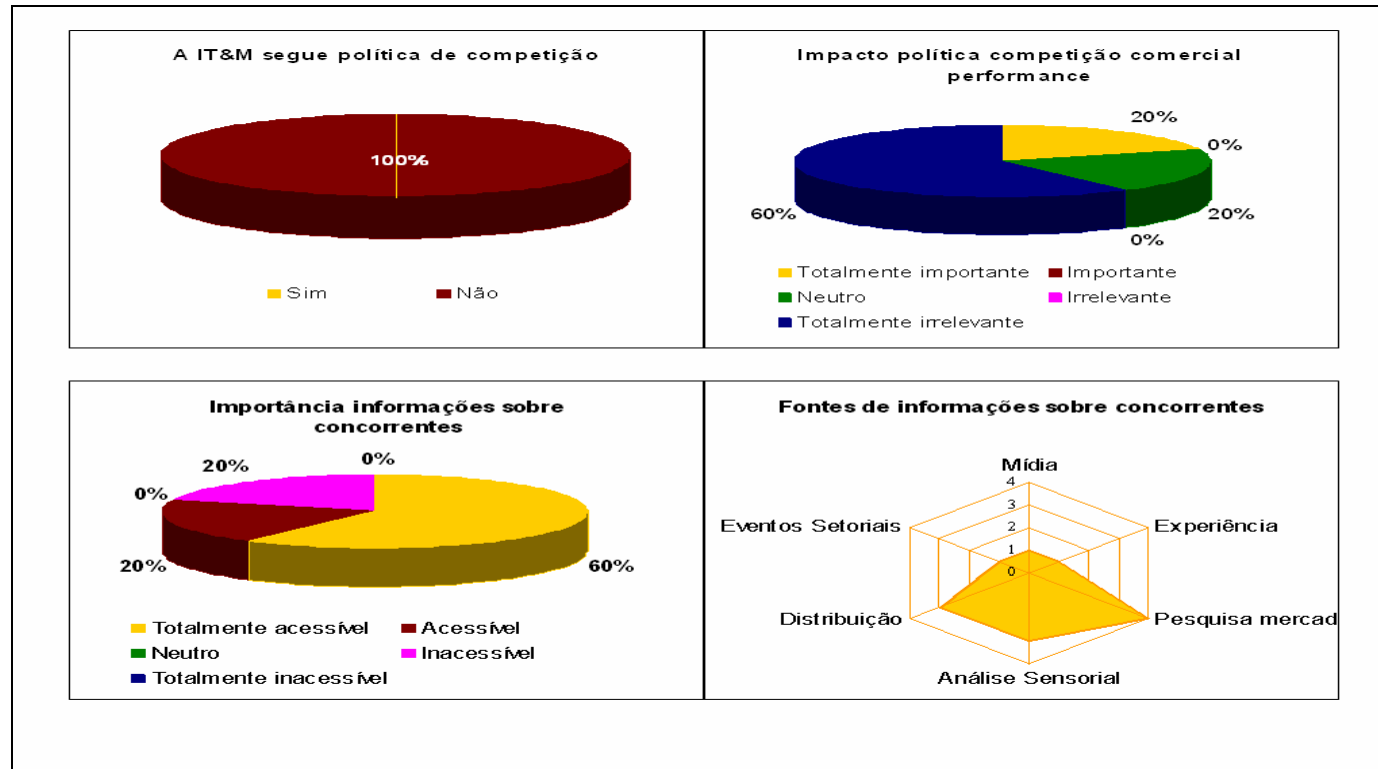
Conforme os dados das Figuras 46 e 47, verifica-se a percepção dos executivos entrevistados em relação à questão das redes de relacionamento, ação mercadológica e condições de competição e livre mercado das ENCAFEX avaliadas neste trabalho. Há um consenso entre os executivos entrevistados de que o conhecimento sobre os concorrentes estabelecidos tanto no mercado interno quanto no externo deve dar-se de uma forma profunda, dado que a leitura dos movimentos dos concorrentes auxilia no processo de estabelecimento de estratégias e, conseqüentemente, na manutenção/criação de vantagens comparativas da companhia. De modo geral, essas informações são obtidas por meio de levantamentos sistemáticos, realizados por meio de pesquisa de mercado, análise sensorial dos produtos industrializados e análise dos sistemas de distribuição dos concorrentes.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2005.

FIGURA 46 - Redes de relacionamento, ação mercadológica e condições de competição e livre mercado das ENCAFEX entrevistadas





Fonte: Dados da Pesquisa, 2005.

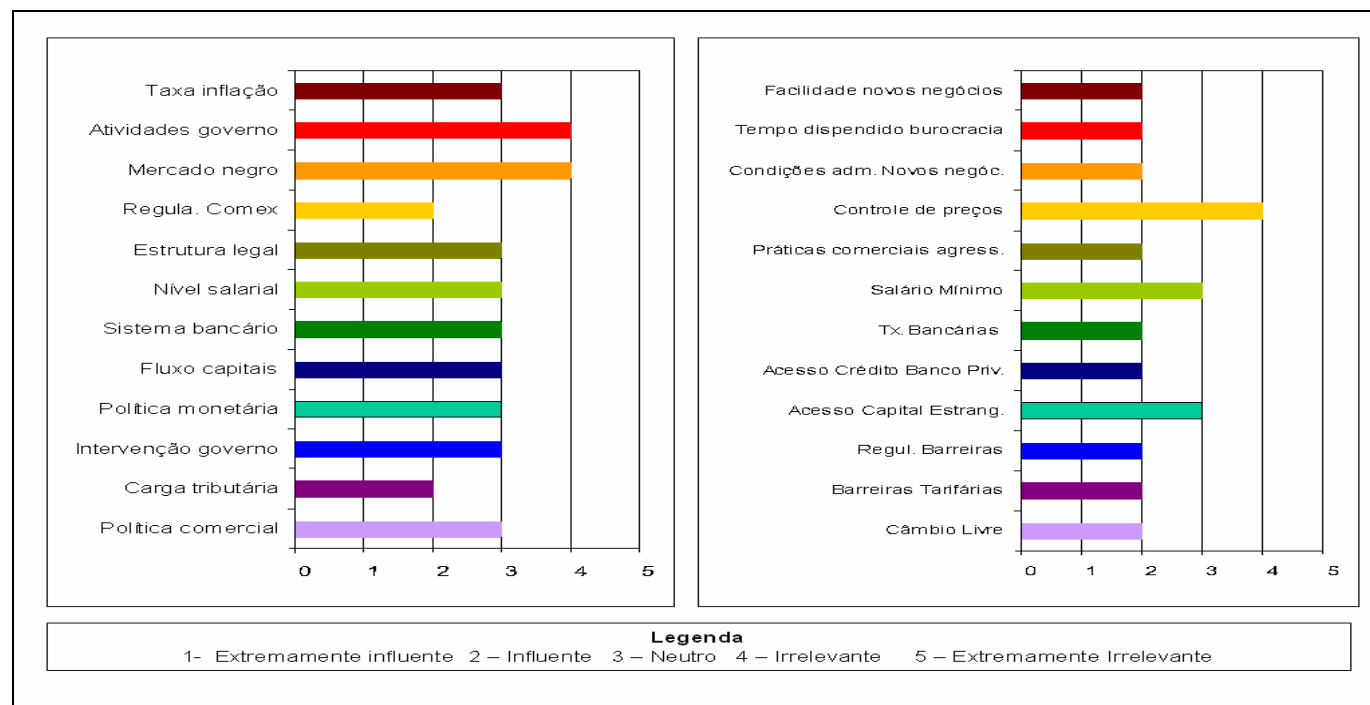
FIGURA 47 - Condições de competição e livre mercado das ENCAFEX brasileiras exportadoras

### **6.2.8 Percepção do executivo em relação aos impactos de fatores institucionais sobre o processo de tomada de decisão da firma**

As instituições assumem importante papel em relação à difusão de regras e organização de setores, conforme visto na parte 4 deste trabalho. De modo geral, a difusão de regras dentro do contexto da IT&M relaciona-se com as decisões e ou políticas públicas nacionais que interferem direta ou indiretamente no contexto empresarial, bem como aquelas responsáveis pela interface do país com o mercado internacional, tal como políticas de âmbito sanitário ou acordos comerciais. Nesta pesquisa, os entrevistados foram indagados sobre vários fatores relacionados a políticas públicas, economia e finanças, comércio internacional, política cafeeira e mercado do café, legislação ambiental e sanitária. Os fatores considerados extremamente influentes para a ação da ENCAFEX brasileira no contexto internacional, conforme os entrevistados, foram a imagem do Brasil no mercado internacional, a embalagem e a rotulagem dos cafés. Estes três fatores têm um fator determinante na definição de estratégias de entrada no contexto internacional e foram organizados nas Figuras 48, 49, 50.

Conforme relatos dos entrevistados, a imagem do país é prejudicada por processos de exportação amadores, que não criam legitimidade para a ação internacional do Brasil. Esta é uma barreira a ser quebrada pelas indústrias de café que pretendem acessar o mercado, dada a dificuldade de conquistar a confiança dos compradores internacionais. Uma das estratégias que vêm sendo utilizadas é a programação de visitas comerciais de possíveis clientes às indústrias, de forma que estes possam conhecer a estrutura física e a capacidade instalada das plantas industriais, que significa capacidade de atendimentos dos pedidos, tanto em termos de qualidade, quanto quantidade. Além disso, cria-se a possibilidade de valorizar aspectos fundamentais para o mercado externo, como

a rastreabilidade, a segurança alimentar e a sustentabilidade ambiental/econômica.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2005.

FIGURA 48 - Influência de fatores provenientes de políticas e ações do poder público e legal, instituições e firmas, estabelecidas em território nacional, que contribuem diretamente para o processo de internacionalização das ENCAFEX brasileiras e suas respectivas redes de relacionamento e ação mercadológica

No caso da embalagem e da rotulagem, verifica-se que elas constituem barreiras à entrada das ENCAFEX nacionais no contexto externo, por significarem que a indústria exportadora detém ou não condições tecnológicas e recursos financeiros adequados para o atendimento das demandas específicas de cada mercado. Explica-se: um equipamento, conforme relato do Caso 002, da marca Bosh, que presta-se ao envase de cafés no sistema de vácuo puro, com atmosfera inerte (vulgo tijolo), custa três milhões de reais. Esta, por si só, constitui-se na principal barreira à entrada de ENCAFEX nacionais no contexto externo, porque demanda a adequação tecnológica para garantir a oferta de cafés mantendo características de frescor por um período de tempo superior à noventa dias (que é o prazo de validade das embalagens convencionais comercializadas no mercado interno, conhecidas como almofada) na gôndola do ponto de venda no mercado externo.

A rotulagem, por sua vez, gera um outro transtorno, caso não exista escala suficiente de pedidos para o mesmo mercado-alvo, dada a exigência da indústria de embalagens em produzir um volume mínimo de carretéis de filme. Isso significa engessamento de capital de giro, que pode significar perdas financeiras importantes, já que não há como reaproveitar o material e nem vendê-lo a terceiros, por ser considerada prática ilegal. Ressalta-se que cada mercado possui normas sanitárias e de rotulagem específicas, e cabe ao exportador adequar-se a elas.

Já os fatores carga tributária, taxas bancárias, acesso a crédito em bancos privados, facilidade para a implementação de novos negócios, condições de administração de novos negócios, tempo despendido em trâmites burocráticos, regulamentação do comércio exterior, práticas comerciais agressivas, regulamentação de barreiras sanitárias e não sanitárias, câmbio livre, marca Cafés do Brasil, política cafeeira, normas sanitárias para cafés, preservação ambiental, produção orgânica, controle de ocratoxina e agrotóxicos, origem

controlada de cafés, certificação de origem de cafés e exportação de cafés T&M e solúveis usando os mesmos canais de distribuição, foram considerados influentes do ponto de vista das entrevistadas.

A carga tributária, assim como as taxas bancárias e o acesso a crédito em bancos privados, cria um desnível em termos de competitividade da ENCAFEX brasileira em geral, por impactar diretamente na elevação dos custos da própria indústria e na formação do chamado Custo Brasil. A carga tributária nacional, embora esteja compatível com alguns países desenvolvidos, como a Alemanha, não traz o mesmo retorno social para o país. Isso significa que quanto mais alta for, menor será a geração de empregos e menor será o consumo. Havendo menor consumo, os setores econômicos perdem sua capacidade de investimento, muitas vezes perceptível no índice de investimento tecnológico. Já as taxas bancárias, por sua vez, além de contribuírem para a redução do consumo, muitas vezes inviabilizam a atividade econômica por encarecerem o capital de giro e descontos bancários, comumente usados pelas empresas para manterem sua liquidez. A combinação destas três variáveis gera um estado de engessamento econômico, embora a Lei Kandir isente as exportações do impacto tributário, mas, as indústrias perdem competitividade por não terem condições de alocarem recursos que poderiam ser empregados em marketing internacional, por exemplo.

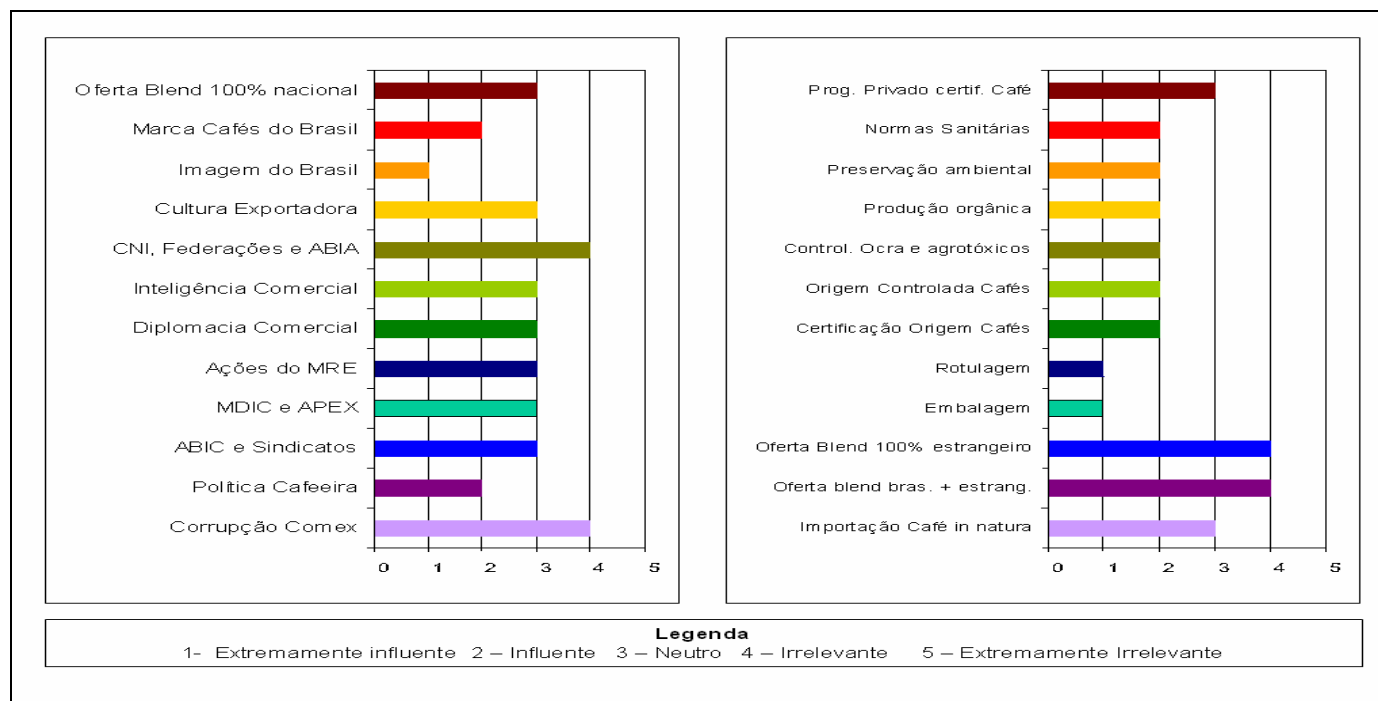
A facilidade para a implantação e o gerenciamento de novos negócios é preponderante para o sucesso da ação internacional. De modo geral, verifica-se que no caso da ENCAFEX brasileira, os negócios têm se restringido ao estabelecimento de parcerias entre agentes no mercado externo. A implementação de plantas industriais de capital nacional no exterior, para este segmento em especial, depende não apenas de políticas dos países-alvo, mas dependem também de programas de incentivo públicos, tal como acontece com

o segmento de açúcar brasileiro, que recentemente recebeu apoio do BNDES para instalação de plantas em Cuba.

No que diz respeito ao gerenciamento de novos negócios, de acordo com os entrevistados, verifica-se a dificuldade de formação de equipes tecnicamente adequadas e confiáveis. De posse de uma boa equipe, o trabalho tem tudo para ser bem-sucedido. É evidente que, além da formação da equipe e da própria estruturação do novo negócio, a burocracia é tida como outro fator influente no processo de inserção internacional. O tempo despendido em trâmites burocráticos contribui também para a geração do chamado Custo Brasil, podendo, inclusive, gerar transtornos no âmbito da exportação de produtos nacionais, pois, eles influenciam diretamente na formação do custo final dos produtos e serviços.

A regulamentação de comércio exterior diz respeito, por sua vez, aos procedimentos e normas que regulamentam a entrada de divisas no país, bem como ao estabelecimento de relações comerciais entre nações “amigas”. Esta regulamentação é importante porque infere também na estruturação de políticas comerciais do Brasil em relação ao mercado internacional. Além do exercício diplomático, a forma de se estabelecer as relações comerciais é imprescindível para a determinação do tamanho do espaço mercadológico que o país exportador irá ocupar no contexto internacional. Elas ditam, inclusive, o nível de agressividade que deverá estar impresso na ação comercial das empresas exportadoras. Mesmo que uma empresa seja extremamente agressiva em termos comerciais, se não houver campo gerado pelo Estado via diplomacia e formatação de acordos comerciais, a tendência é a participação da organização é ficar limitada.

Isso pode ser verificado quando adentram-se as questões das barreiras tarifárias e não tarifárias, câmbio e políticas setoriais.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2005.

FIGURA 49- Influência de fatores provenientes de políticas e ações do Poder Público e Legal, Instituições e Firms, estabelecidas em território nacional, que contribuem diretamente para o processo de internacionalização das ENCAFEX Brasileiras e suas respectivas redes de relacionamento e ação mercadológica

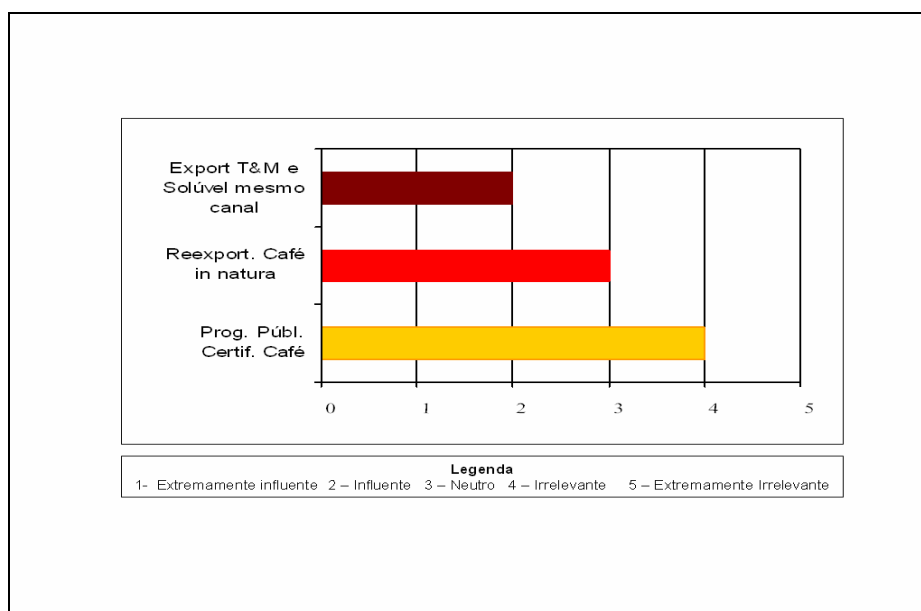


No caso do café, as principais barreiras são de âmbito não tributário, embora o impacto da tributação, em mercados como o da Alemanha, gere impactos representativos, como visto anteriormente. As barreiras não-tarifárias relacionam-se à demanda crescente por certificados que possam revelar a origem do grão, modos de produção e, ainda, imprimam alguma bandeira mundial, como preservação ambiental e trabalho justo. Além disso, atualmente, é crescente a demanda por laudos microbiológicos, que isentem os cafés exportados da Ocratoxina A e de agrotóxicos. A demanda por estes acontece principalmente em mercados que compõem a União Européia e o Japão.

Além das barreiras, outro fator relevante para as entrevistadas está relacionada ao câmbio. O câmbio livre, que também é conhecido como câmbio comercial, aufere, em moeda estrangeira forte, o valor às mercadorias exportadas e importadas, estando submetido a regras do Banco Central. O impacto do câmbio é percebido quando há necessidade de desvalorização da moeda nacional, que imediatamente gera uma elevação do fluxo de produtos exportados. De acordo com as entrevistadas, o câmbio, embora tido como influente, não gera impacto na ação internacional da ENCAFEX em função de contratos ajustados no médio prazo. Gera sim, caso a moeda nacional sofra valorização, elevação dos custos de produção e conseqüente redução dos lucros da organização com a exportação. Moeda interna mais forte, normalmente, significa que o mercado interno ficou mais interessante comercialmente. Para iniciantes no mercado externo, isso pode soar como uma falta de incentivo.

No que tange à política cafeeira, verifica-se a influência de ações estabelecidas no âmbito da Organização Internacional do Café, principalmente relacionadas à padronização da qualidade do café *in natura* comercializado ao redor do globo, bem como sistemas de cotas e programas institucionais relacionados à elevação do consumo mundial. De modo geral, estas ações, como que em efeito cascata, interferem diretamente no aparato político-institucional

nacional. Isso significa, por exemplo, alocação recursos na área de marketing, ainda que considerados escassos, para o desenvolvimento da marca Cafés do Brasil. A demanda por reconhecimento da origem brasileira é histórica e, infelizmente, ainda afeta a ação internacional brasileira, principalmente no âmbito da ENCAFEX, que precisa desmistificar o estigma de mero exportador de *commodities*, embora, gradativamente, isso venha sofrendo modificações, com políticas de valorização de regiões produtoras, certificação de origem e criação de denominações de origem.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2005.

FIGURA 50 - Influência de fatores provenientes de políticas e ações do poder público e legal, instituições e firmas, estabelecidas em território nacional, que contribuem diretamente para o processo de internacionalização das ENCAFEX brasileiras e suas respectivas redes de relacionamento e ação mercadológica.

Além disso, cabe ressaltar a legislação vigente que regulamenta a área relacionada a normas sanitárias para cafés, que inferem diretamente em práticas de controle da ocratoxina e definição de níveis aceitáveis de agrotóxicos. Estas políticas interferem também nos investimentos relacionados à geração de informações, sistemas de armazenamento e fomento financeiro para agricultores e industriais.

Estas políticas, em função de uma demanda por sustentabilidade econômica, cada vez mais, têm buscado, na preservação ambiental e na produção orgânica, elementos para a diferenciação de produtos, via desenvolvimento de filosofias empresariais diferenciadas.

Outro aspecto considerado relevante pelos entrevistados foi a possibilidade de usar-se o mesmo canal de distribuição já existente de cafés solúveis, para a distribuição de cafés T&M (Figura 50). A indústria de solúvel brasileira desponta como líder mundial na exportação de solúveis (granulados e liofilizados), enquanto a ENCAFEX brasileira iniciou sua ação internacional propriamente dita em 2002. A aliança estratégica pode ser interessante, desde que não existam conflitos entre segmentos, já que, comumente, a indústria de solúvel também atua no segmento de ENCAFEX.

Os fatores considerados neutros, por sua vez, estão relacionados propriamente a ações de estado. A princípio, tudo indica que eles não contribuem em nada para o processo de internacionalização da ENCAFEX. Contudo, há ressalvas. Aspectos relacionados ao direito comercial, trabalhista e administrativo, especialmente voltados à preservação do direito de propriedade e nível salarial, bem como sistema bancário, fluxo de capitais, política monetária e comercial, oferecem indicadores importantes para a estabilidade da economia e acenam a solidez do mercado nacional e a capacidade de atendimento ao mercado externo. Isso significa estabelecimento de maiores laços de confiança

por parte dos importadores, principalmente por esta estabilidade significar certeza do cumprimento de contratos.

Já os fatores valor do salário mínimo, acesso de capital estrangeiro ao país, embora considerados neutros pelos entrevistados, significam, além de maior concorrência no mercado interno, impulso para a exportação de T&M. A Segafredo Zanetti (capital italiano) e a Café Bom Dia (capital brasileiro), já respondem por 70% das exportações de ENCAFEX brasileira, conforme dados da ABIC (2005). A vinda de multinacionais para o país pode ser interessante, pela maior facilidade de distribuição de cafés *made in Brazil* no mercado internacional, embora acirre a competição no mercado doméstico. Esta ação impacta também no que diz respeito ao suprimento de cafés *in natura* para a formação de mesclas.

Como o Brasil continua sendo o maior produtor de cafés do planeta, a oferta de cafés com grãos 100% brasileiros no mercado externo continua sendo uma prioridade, embora considerado um elemento neutro por três dos entrevistados. Ainda que a oferta de mesclas utilizando matérias-primas estrangeiras sejam consideradas irrelevantes por quatro dos entrevistados, verifica-se que esta, considerando a vinda de multinacionais para o mercado brasileiro, possa tornar-se parte das ações empresarias da ENCAFEX brasileira, tanto para atendimento do mercado interno, como externo. Neste quesito, dois dos executivos entrevistados (caso 002 e 004) consideram que a importação deva acontecer apenas em momentos emergenciais. Inclui-se aqui a possibilidade do país tornar-se base de reexportação de *cafés in natura*, fator considerado neutro pelos outros três entrevistados.

As ações envolvendo o Estado, inclusive do Ministério de Relações Exteriores, Desenvolvimento, Indústria e Comércio, e instituições, como a ABIC e Sindicatos de Indústria de Café, foram consideradas neutras por três executivos entrevistados. Isso pode significar, sem generalizações, que, pelo menos para a

área de café, a ação do Estado na promoção comercial, assim como das instituições, esteja aquém das expectativas, como se o estilo “mascate” ainda não tivesse atingido sua maturidade. Ações por parte da Confederação Nacional da Indústria, Federações de Indústria e Associação Brasileira da Indústria de Alimentos foram tidas como irrelevantes por quatro dos entrevistados. É peculiar ao setor do café centralizar ações em instituições e braços do governo voltados exclusivamente ao agronegócio, o que pode justificar a ausência destas entidades na ação internacional da IT&M.

Também foi tida como irrelevante a presença de corrupção na ação de comércio exterior do segmento e os programas públicos de certificação de cafés. Este último, em particular, depende da articulação dos agentes que fazem parte do agronegócio café nos estados e no país, porque é benéfico para o pequeno produtor especialmente, que não dispõem dos recursos necessários para acessar programas de certificação privados.

Após a descrição dos dados, passamos agora à análise destes sob a perspectiva da Escola Nórdica de Negócios Internacionais, buscando estabelecer um elo entre as informações coletadas na pesquisa, os objetivos da pesquisa e a teoria norteadora deste trabalho.

### **6.3. Análise dos dados, sob a perspectiva da Escola Nórdica de Negócios Internacionais e Discussão**

Conforme visto no Referencial Teórico, na perspectiva oferecida pela Escola Nórdica de Negócios Internacionais, a firma internacional é uma organização caracterizada por processos baseados em aprendizagem que apresenta uma complexa e difusa estrutura em termos de recursos, influências e competências (Hemais & Hilal; 2002:16). Caracteriza-se por ser uma firma

consolidada no mercado doméstico por meio da sua coleção de recursos, os quais corroboram para que a internacionalização torne-se produto de uma série de decisões incrementais, que conduzem à ruptura de fronteiras geográficas (Reid, 1981; Ghanatabadi, 2005; Johanson & Vahlne, 1997). Este processo de crescimento foi representado na Figura 32 deste trabalho.

O segmento industrial de café torrado em grão e ou moído caracteriza-se pela sua consolidação histórica voltada para o atendimento ao mercado interno, como um apêndice do agronegócio café brasileiro. Durante praticamente um século, a industrialização passou por um processo que partiu do artesanal, que ainda persiste, para um segmento que possui níveis de tecnificação distintos e que, atualmente busca, gradativamente, criar uma face própria, condizente com a indústria de café mundial. Essa mudança consiste, principalmente na adequação tecnológica, que se registra nas maiores plantas industriais do país, desde o início dos anos 1980, investimentos institucionais na ampliação do consumo, certificação e, mais recentemente, incentivo à ação internacional da ENCAFEX.

Segundo os representantes das ENCAFEX entrevistados, elas ancoram-se economicamente principalmente no mercado doméstico. Mesmo no caso 005, que foi criado especificamente para o atendimento do mercado internacional, verifica-se a fixação implícita do negócio no mercado nacional, por meio do grupo de produtores de café que compõem o corpo de investidores da indústria. Três dos cinco casos são de grande porte e situam-se entre o grupo das dez maiores ENCAFEX brasileiras, conforme ranking ABIC/2005 e possuem significativa participação nas vendas de café industrializado em mercado nacional. Estas têm mais de trinta anos de mercado, estão tecnologicamente compatíveis com o padrão internacional, possuem marcas consolidadas e, principalmente, visão arrojada, em termos de ação mercadológica, o que permite-lhes transitar para fora da fronteira brasileira, aproveitando a vantagem competitiva do país ser o maior produtor de cafés do mundo. No caso das duas

*estate coffees*, a inserção internacional significou uma diversificação de atividades econômicas já desenvolvidas e consolidadas no segmento de cafés *in natura*, buscando desenvolver nichos de mercado de cafés especiais, distintos daqueles em que seus clientes de café *in natura* atuam. O caso 004 também comercializa cafés T&M no mercado nacional, atendendo ao segmento de alta gastronomia, o que significa também uma preocupação em garantir estabilização no mercado nacional.

De modo geral, verifica-se que todas as organizações estudadas, para acessarem o mercado internacional, passaram pelo processo de acúmulo de conhecimento experiencial, de forma a obterem sucesso na sua atividade externa. Conforme exposto no item 4.4, na Etapa 1 (Estágio 1 X Fase 1) da Matriz de Internacionalização (Figura 29), verifica-se que todas passaram pelo processo de participação de feiras e eventos setoriais, rodadas de negócios, providenciaram análise de mercados e produtos, pesquisaram hábitos e comportamentos de consumidores e adequaram seus produtos a estes respectivos mercados, antes de exportarem.

Embora a história da ação internacional da ENCAFEX brasileira seja recente, nenhuma delas não atingiu e não pretende atingir a Etapa 5, descrita na Matriz de Internacionalização (Figura 32), que diz respeito à instalação de uma subsidiária de produção no país anfitrião. De acordo com os entrevistados e com base nas informações do Coordenador do PSI APEX-Brasil/Sindicafé-SP, Christian Santiago, esta etapa, para o contexto da ENCAFEX brasileira, não é interessante, dada a impossibilidade de aproveitar a vantagem competitiva do Brasil, maior produtor de cafés do mundo. A instalação em território nacional, próximo ao principal suprimento da ENCAFEX nacional, gera vantagens competitivas e comparativas, não apenas em relação à qualidade do produto, mas também em relação ao preço final do café T&M no mercado internacional,

50% mais barato que qualquer similar (mesmo padrão de qualidade) no mercado.

Neste aspecto, verifica-se que o PSI APEX-Brasil/Sindicafé-SP assume o papel promotor do processo particular de desenvolvimento da ENCAFEX brasileira, contribuindo para a gradual aquisição, integração e uso do conhecimento sobre o acesso a mercados estrangeiros e operações, bem como no incremento sucessivo do comprometimento dos negócios da firma com o mercado internacional. Isso acontece porque é da natureza deste programa integrar ENCAFEX interessadas a participar do mercado internacional, submetendo-as a diagnósticos para a sua posterior adequação tecnológica e técnica, suporte na área de comércio exterior, organização de grupos para participação de feiras e eventos setoriais importantes, produção/coordenação de pesquisas de mercado e especialmente organolépticas. Oferece também apoio financeiro em sistema bi-partite para as ENCAFEX internacionais (embora este seja considerado, pelos entrevistados, o ponto fraco do programa), na área de marketing e prospecção de mercados, estabelecendo laços entre compradores e vendedores por meio de rodadas de negócios e promoção de eventos em pontos de venda de interesse para o perfil do café brasileiro. Os executivos entrevistados de modo geral, apreciam o programa por este corroborar para a formação de seu conhecimento experiencial e apoiar os seus ciclos de internacionalização, conforme descrito na Figura 32, que apresenta a Matriz de Internacionalização.

A ação do PSI APEX-Brasil/Sindicafé-SP tem uma outra importante função: a redução das distâncias psíquicas, que é definida por Johanson & Vahlne (1986:24) como a soma de fatores que impedem o fluxo de informações do e para o mercado, estando relacionados à linguagem, à educação, a práticas comerciais, à cultura e ao desenvolvimento industrial. Uma das fases mais caras do processo de internacionalização centra-se nas Etapas 1 e 2, descritas no item



4.4 deste trabalho e representadas pela Figura 32, porque envolve, prioritariamente, estudos de mercados, comportamento de consumidores e perfil de produtos. De acordo com os entrevistados, esta é uma barreira suprida pelo PSI e que reduz, representativamente, os custos de prospecção. Contudo, as barreiras tarifárias são tidas como a principal distância psíquica, juntamente com fatores como a rotulagem de produtos na língua e legislação local e a formação do hábito de consumo em países não-consumidores e ou emergentes de café. Como exemplo, pode-se citar a inserção dos cafés T&M brasileiros em mercados que compõem o Mercosul: próximos geograficamente, mas distantes psiquicamente. Mesmo na Argentina, Chile e no Uruguai, que possuem alguma taxa de consumo *per capita*, o consumo de café é muito restrito, o que demandaria a formação de consumidores para a respectiva taxa de exportação de T&M brasileiro. Para os casos 004 e 005, considera-se também como distância psíquica o atendimento com café T&M a mercados que estas empresas possuem clientes cativos para o seu café *in natura*.

No âmbito das distâncias geográficas, as entrevistadas não consideraram um transtorno, considerando o atual *portfólio* de modais existentes. Há problemas em termos de logística nacional, contudo, no âmbito da entrega e da conquista do cliente em qualquer ponto do mundo, não há barreiras, exceto em caso de guerras ou catástrofes naturais. Isso significa que no âmbito do mercado da ENCAFEX, mesmo no caso do primeiro ciclo de internacionalização, as indústrias exportadoras não usam como critério a opção por mercados psiquicamente mais próximos, ao contrário do que descreve o Modelo de Uppsala. Na maioria dos casos, buscam-se mercados com melhor perfil em termos de consumo e com baixas barreiras à entrada de cafés T&M brasileiros, como no caso do Leste Europeu.

O modelo de Uppsala prevê que a internacionalização da firma, além da aprendizagem, depende também da conjugação de uma coleção de recursos que

envolvem inclusive, influências e competências. O estabelecimento de relacionamentos entre pessoas e firmas foi um dos fatores mais citados pelas entrevistadas no que diz respeito ao processo de internacionalização. É por meio deste laço que surgem as primeiras oportunidades internacionais, conquistam-se os primeiros clientes, estabelecem-se as primeiras parceiras em termos de distribuição e comercialização. Estes laços no contexto internacional também refletem na redução de assimetria de informações e dos custos de transação, em função do fortalecimento da confiança entre os parceiros.

Paralela à questão da influência, está a competência. As competências dependem não apenas de investimentos na modernização da planta industrial, mas também na formação de uma equipe sintonizada com o processo de internacionalização da firma. Todas companhias estudadas, além de investirem em tecnologia (mesmo no caso 005, que trabalha com terceirização da produção, o fornecedor é tecnologicamente adequado), principalmente voltadas para envase, desenvolveram ou estão desenvolvendo áreas específicas para atendimento ao mercado externo. Além disso, verifica-se, conforme apresentado na Figura 43, os executivos também tiveram que desenvolver habilidades por meio do conhecimento experiencial e técnico, para atuarem no mercado externo. A *expertise* alcançada no mercado interno e na atuação especialmente do agronegócio café, garantiu a estes executivos maior facilidade em termos de prospecção de mercados. A maioria dos entrevistados, conforme visto na Figura 42, considera a ação internacional equivalente a do mercado interno, seja em termos de prospecção, concorrência, marketing, excetuando no aspecto financeiro, que no mercado internacional é maior, considerando que todos os investimentos são projetados em moeda forte (dólares ou euros).

De posse dessa análise dos dados, torna-se possível estabelecer um enquadramento dos casos estudados dentro da Matriz de Internacionalização, representada empiricamente na Figura 32 deste trabalho. A localização de cada

caso, relaciona-se com as informações coletadas individualmente e submetidas à percepção oferecida pela Escola Nórdica de Negócios Internacionais.

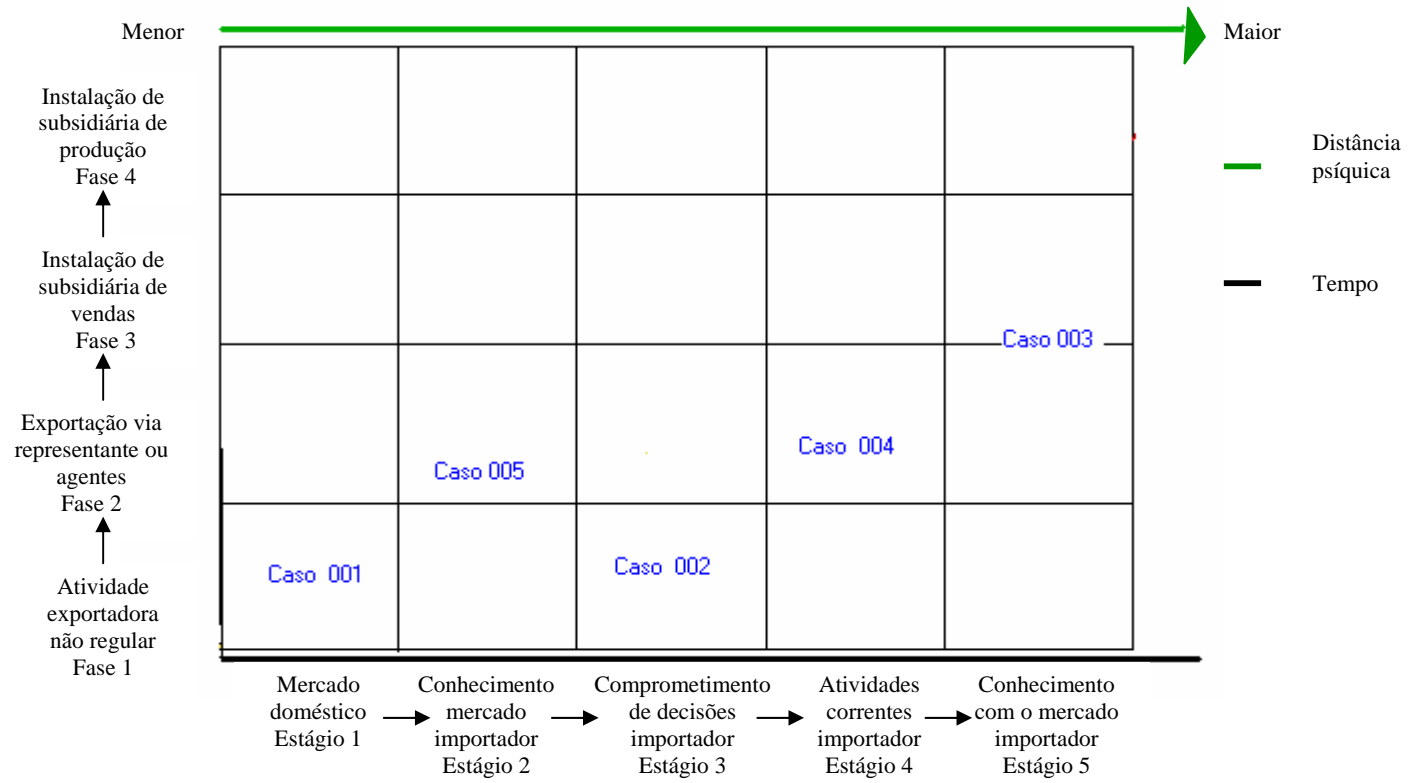


FIGURA 51 – Aplicação da Matriz do Processo de Internacionalização, conforme a Escola Nórdica, aos casos estudados

Conforme se pode observar, com base nos dados da Figura 51, cada caso situa-se num ponto específico da matriz.

No caso 001, verifica-se que a ação internacional da indústria ainda situa-se na Etapa 01 do processo de internacionalização (Eixo de X = Estágio 1; Eixo de Y= Fase 1), indicando que o processo ainda está na sua fase inicial. Isso significa, conforme visto tanto na descrição do caso quanto no detalhamento dos dados, que a indústria está sondando espaços no mercado externo, participando de feiras, ensaiando o contato com possíveis clientes, desenvolvendo produtos específicos para o atendimento do mercado externo.

Já no caso do caso 005, verifica-se que a indústria já avançou um pouco mais, situando-se na Etapa 02 do processo de internacionalização (Eixo de X= Estágios 1+2; Eixo de Y= Fases 1+2), indicando que o processo está na fase de alocação de agentes no mercado internacional e conhecimento do mercado internacional, embora, pelo menos no mercado russo, caminhe para a Etapa 03 do processo de internacionalização. Como está com sua ação particularmente concentrada na Etapa 02, verifica-se o investimento no desenvolvimento de canais de distribuição, busca de parceiros comerciais que estejam interessados em vender cafés especiais e que corroborem para a solidificação de marcas e conceito de produto.

O caso 002, por sua vez, apresenta uma peculiaridade em relação ao modelo teórico. Embora já tenha atingido a o Estágio 3, via comprometimento de decisões do importador, verifica-se que a indústria ainda situa-se na Fase 1, que representa a atividade exportadora não regular. Isso acontece pelo fato das exportações da empresa serem sazonais, em decorrência de contratos com tempo determinado. Está entre a Etapa 1 e 2.

O caso 004 por sua vez, também fugindo do modelo, combina o Estágio 4, que define as atividades correntes com o importador, com a Fase 2, que representa a exportação de café realizada via representante ou agentes, pois

verifica-se que a indústria já detém atividade exportadora contínua para clientes específicos, utilizando, para isso, agentes, especialmente no caso americano. Excepcionalmente, no caso de ação num país nórdico, a indústria posiciona seu ciclo de internacionalização na Etapa 3, dado o estabelecimento de uma aliança estratégica com uma indústria de café local, que responderá pela distribuição da marca brasileira no mercado deste país nórdico.

Já no caso 003, a indústria que detém maior tempo de atuação no mercado internacional situa-se na Etapa 3, transitando para a possibilidade de instalação de uma subsidiária de vendas, descrita na Etapa 4 em quaisquer dos mercados de seu interesse. A indústria é uma das maiores exportadoras de café industrializado T&M brasileiro e tem ampla atuação no mercado internacional, tanto com marcas próprias como marcas de terceiros. Isso significa que detém parceiros importantes nestes respectivos mercados, que corroboram diretamente para o incremento da ação internacional da indústria.

Como exposto anteriormente, por questões estratégicas, no momento, nenhuma das entrevistadas tem interesse em atingir a Etapa 5, que diz respeito à instalação de uma subsidiária de produção no país anfitrião.

Cabe ressaltar que, na aplicação da Matriz de Internacionalização, apresentada pela Figura 32 aos casos estudados, retiraram-se os indicadores de processos de acúmulo de conhecimento e indicadores de tomada de decisão, primeiro pelo fato de cada caso ser um caso e segundo, em função da disponibilidade de informações voltadas ao acesso ao mercado internacional combinadas com o fator tempo que, a cada operação, fica menor, em termo do fechamento de negócios. É certo que todas passaram pelo processo do primeiro ciclo de internacionalização, conforme exposto na análise das entrevistas, o qual foi necessário para a formação de opinião sobre a ação internacional, bem como ruptura das dificuldades inerentes ao processo, envolvendo a participação na

primeira feira, o primeiro cliente, a primeira exportação, o primeiro negócio bem-sucedido.

Como as entrevistadas estudadas fazem parte do PSI APEX-Brasil/Sindicafé-SP, verifica-se que no caso de três delas, o programa funcionou como força motriz para a internacionalização. Para uma delas (caso 003), que já atuava no mercado internacional, o programa auxilia no processo de expansão, via identificação de oportunidade e prospecção de mercados. Para outra (caso 002), o programa ainda não teve efeito. Verifica-se que, caso 003, o fator limitante do PSI para que a ação internacional destas seja intensificada, chegando à Etapa 4 em todos os mercados em que atua, é a limitação financeira do programa, que pode ser considerado pequeno perto das verbas de grandes torrefações internacionais, isoladamente.

Outro fator importante e que diz respeito ao modelo apresentado na Figura 32 é que não há possibilidade de expansão internacional, sem que haja uma estrutura sólida no mercado doméstico. No caso da ENCAFEX exportadora estudada, mesmo considerando a exceção do caso 005, criada especificamente para o atendimento do mercado externo, verifica-se que todas detêm um esteio, uma âncora no mercado nacional, que lhes oferecem a comodidade de acessar o mercado internacional como uma opção a mais de negócio. Isso significa que, no caso da ENCAFEX brasileira, o mercado doméstico não está sendo desprezado em detrimento do mercado internacional. Este último, por enquanto, é um apêndice no *portfólio* de negócios da ENCAFEX estudada.

## 7 CONCLUSÕES

Esta pesquisa avaliou a ação internacional da indústria de café brasileira, partindo da ótica dos executivos de topo, o que tornou possível identificar quais os fatores que conduziram as ENCAFEX por eles dirigidas a optarem pela inserção no mercado internacional, considerando que o mercado brasileiro até 2010 tornar-se-á líder mundial no consumo de cafés. Por meio da avaliação de casos de diferentes ENCAFEX brasileiras exportadoras, as informações permitiram o estabelecimento de algumas conclusões, apresentadas aqui a partir dos objetivos de pesquisa.

### **a. A visão dos executivos em relação ao mercado internacional do segmento de ENCAFEX e o respectivo processo de seleção de mercados-alvo**

Os executivos das ENCAFEX brasileiras estudadas entrevistada têm no mercado internacional um “oásis”, considerando que, para estes, o mercado externo é amplo e cheio de oportunidades, em praticamente todos os mercados. É certo que estes mercados são selecionados de acordo com as características e hábitos de consumo de cafés dos consumidores, facilidade de acesso, segurança na negociação e capacidade de aquisição de lotes de cafés T&M, por períodos mais longos. Normalmente, preferem-se países consumidores tradicionais, com indicações para mercados emergentes que já detêm perfil de consumo, como no caso do Leste Europeu.

### **b. Competências desenvolvidas pela firma e pelos próprios executivos para o acesso ao mercado internacional**

As companhias aqui estudadas tiveram de realizar investimentos em tecnologia, tanto de industrialização, quanto de envase, para o atendimento ao mercado externo. No caso 005, houve a busca por um prestador de serviços que



oferecesse as condições tecnológicas para o acesso ao mercado externo. Além disso, verifica-se a necessidade de adequação à programas de certificação, não apenas para atendimentos de nichos, mas também como forma a garantir competitividade no mercado internacional. A certificação subentende capacitação técnica e convergência de atitudes da equipe para o acesso ao mercado internacional. Além do aspecto tecnológico e capacitação técnica, verifica-se que as indústrias exportadoras precisaram alocar recursos para a sua internacionalização, especialmente para marketing de seus produtos e marca, criando um lastro próprio, porém, que garanta fôlego frente à inexistência de recursos do Estado, no curtíssimo prazo.

Os executivos, por sua vez, além de deterem conhecimentos específicos da área do café, precisaram ampliar seu cabedal de conhecimentos na área de gestão, comércio internacional, idiomas, cultura de outros países, processos de negociação internacional. Para tal, a participação em feiras e eventos, contatos com os clientes em potencial e o desenvolvimento de canais de distribuição, tiveram de tornar-se parte do léxico destes exportadores.

### **c. Impacto do relacionamento interpessoal e corporativo no contexto da internacionalização da ENCAFEX**

Todas as firmas estudadas têm, no relacionamento, o principal fator de sucesso da ação internacional. Este está relacionado também à postura do executivo, que define a prospecção de mercado e o nível de pro-atividade necessária para o estabelecimento do contato.

**d. Estratégias adotadas frente às diferentes características psíquicas de cada mercado externo e a percepção dos executivos em relação à governança institucional do café industrializado brasileiro, via PSI APEX-Brasil/Sindicafé-SP**

De modo geral, o segmento de ENCAFEX tem como regra para o acesso ao mercado internacional a realização de pesquisa de mercado, a análise de produtos, a análise dos concorrentes, a análise dos pontos de venda e o sistema burocrático para importação no mercado-alvo. A ação segue por meio da realização de feiras e eventos internacionais, ações promocionais em pontos de venda, seguindo princípios de marketing aplicados também no mercado brasileiro.

Quanto ao PSI APEX-Brasil/Sindicafé-SP, os executivos entrevistados consideram o programa excelente, em termos de ações institucionais, como promoção de feiras e eventos, apoio em termos de marketing, disponibilização de recursos. Contudo, existem críticas que centram-se, principalmente, na limitação do recurso, o que, para alguns dos executivos entrevistados, torna a ação internacional da ENCAFEX desnecessária. É visível que, para as companhias de grande porte, o PSI APEX-Brasil/Sindicafé-SP não oferece grandes diferenciais, que no caso das ENCAFEX de pequeno e médio porte, geram maior impacto, pelo fato das primeiras disporem de estrutura própria e o programa atuar como coadjuvante na ação internacional. Para as ENCAFEX de grande porte, o PSI presta-se à oferta de informações de qualidade, oferecendo uma face institucional para o processo de desenvolvimento da ação internacional. Já no caso das ENCAFEX de pequeno e médio porte, o PSI APEX-Brasil/Sindicafé-SP assume importante papel no processo de desenvolvimento da vocação internacional da indústria, oferecendo praticamente todo o suporte, seja na formação da cultura exportadora, ou no processo de

inserção internacional, financiando parcialmente, inclusive, o marketing destas indústrias nos seus pontos de venda.

**e. O papel das instituições como difusoras das regras do jogo, no processo de internacionalização das ENCAFEX brasileiras**

Percebe-se, por meio dos resultados, que a ação institucional tem um importante papel no que diz respeito à formação de opinião. Embora uma das companhias estudadas já estivesse atuando no mercado internacional desde 1992, verifica-se que PSI APEX-Brasil/Sindicafé-SP funcionou como força motriz para o processo de internacionalização da ENCAFEX brasileira, organizando o setor e sintetizando a vontade de mudar o estigma de grande exportador de *commodities* para o modelo de valorização do café com valor agregado.

Mesmo que o programa não estenda o raio de ação atual, somente a existência dele já favorece a mudança do comportamento do industrial de café brasileiro, na sua grande maioria voltado à ação local (num raio de até 20 km da sede), com baixo padrão tecnológico e sem vislumbrar na ação para o contexto internacional, uma oportunidade de expansão dos seus negócios.

Sugere-se para estudos futuros, a combinação da perspectiva oferecida pela Escola Nórdica com outras duas perspectivas: a oferecida pela Nova Economia Institucional e pela Estratégia, abordadas neste trabalho superficialmente. Combinadas, acredita-se ser possível obter-se um aparato teórico adequado para compreender o complexo tear que é o agronegócio café brasileiro e a própria indústria de café nacional, com ritmo e perfil particulares.

## 8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGÊNCIA DE NOTÍCIAS DO CAFÉ. Informativo eletrônico. **Notícias**. Mensagem recebida por <maracafe@uai.com.br> em: 17 jun. 2005.
- AGÊNCIA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES DO BRASIL. **Apex-Brasil – Agência de Promoção de Exportações do Brasil**. Costa do Sauípe: Associação Brasileira da Indústria de Café, 2004. Disponível em: <www.abic.com.br/palestras>. Acesso em 16 dez. 2004.
- ALENCAR, E. **Introdução à metodologia de pesquisa social**. Lavras: UFLA, 1999. 131p.
- ALICEWEB. **Exportações de Café**. Disponível em: <http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br>. Acesso em: 08 ago. 2005.
- ANÁLISE semanal do mercado do café. Lavras: Universidade Federal de Lavras/Departamento de Administração e Economia/Centro de Inteligência em Mercados Agropecuários, 2004. n.27.
- ANÁLISE semanal do mercado do café. Lavras: Universidade Federal de Lavras/Departamento de Administração e Economia/Centro de Inteligência em Mercados Agropecuários, 2005. n.37.
- ANDERSEN, P.; PANDYA-LORCH, R.; ROSEGRANT, M.W. World food prospects: critical issues for the early twenty-first century. Washington, DC: International Food Policy Research Institute, 1999. 32p.
- ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Relatório da comissão especial da cafeicultura mineira**. Belo Horizonte: ALMG, 2002.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS. **Crescimento da Indústria de Alimentos Brasileira**. Disponível em <http://www.abia.org.br>. Acesso em 05 de fev. 2005.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE CAFÉ. **13º Encontro Nacional da Indústria de Café**: de 16 a 20 de novembro de 2005. Santos, SP: ABIC. Tempo Comunicação, 2004. Folder de Divulgação.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE CAFÉ. **Participação das indústrias de café brasileiras no mercado internacional.** Disponível em: <<http://www.abic.com.br>>. Acesso em set 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE CAFÉ. **Criação da Holding Santa Clara Participações S/A.** Disponível em: <<http://www.abic.com.br>>. Acesso em 02 jan 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE CAFÉ. **Vários assuntos.** Disponível em <<http://www.abic.com.br>>. Acesso em dez 2005.

BARRETO, A. A internacionalização da firma sob o enfoque dos custos de transação. In.: ROCHA, A. **A internacionalização das empresas brasileiras:** estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2000. p.41-59.

BASSI, E. **Globalização de negócios.** São Paulo: Cultura Editores Associados, 1997. 187p.

BOGDAN, R.C.; BIKKELEN, S.K. **Investigação qualitativa em educação.** Porto: Porto, 1994.

BONOMA, T.V. Case Research in marketing: opportunities, problems, and process. **Journal of Marketing Research**, v.22, May 1985.

BRANDO, C.H.J. Origens, certificação e marketing: onde estamos e para onde vamos. In.: EXPOCAFÉ, 2001, Três Pontas, MG. Formato PPS. 20 jun 2001. Arquivo eletrônico particular.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Vários Assuntos.** Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/>>. Acesso em: 16 jan. 2006.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Capacitação de agentes de comércio exterior.** Brasília, 2002. 264p.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Diretrizes de política industrial, tecnológica e de comércio exterior.** Brasília, 2003. 23p. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/>>. Acesso em: 26 nov. 2003.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Política industrial, tecnológica e de comércio exterior:** construindo o Brasil

do futuro. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/>>. Acesso em: 14 abr. 2004.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Balança Comercial Brasileira et al.** Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/>>. Acesso em: 20 nov. 2005.

BRASIL. Ministério de Relações Exteriores. **Revista Brasil:** marca de excelência. Brasília, 2003. n.1, 64 p.

BRAZILIAN SPECIALTY COFFEE ASSOCIATION. Vários assuntos. Disponível em: <<http://www.bsca.com.br/>>. Acesso em: 16 jan. 2006.

BRESSAN, F.O. Método do estudo de caso. **Administração On-line:** prática, pesquisa e ensino. São Paulo: FECAP. Vol. 1, n. 1, jan-mar 2000.

BRUM, A.J. Os desafios das décadas de 1990/2000: neoliberalismo, neo-socialismo ou social-democracia? In.: \_\_\_\_\_. **O desenvolvimento econômico brasileiro.** 16.ed. Ijuí: UNIJUÍ, 1997. p.443-543.

BUCKLEY, P.J. Problems and developments in the core theory of international business. **Journal of international business studies**, v.21, n.4, p.657-665, 1990.

BURKI, S.J.; PERRY, G. E. **Beyond the Washington consensus:** institutions matters. Washington, DC: The World Bank. World Bank Latin America and Caribbean Studies, 1998. Cap.1, p. 11-24.

CAFEICULTURA. **Vários assuntos.** Disponível em <<http://www.revistacafeicultura.com.br/>>. Acesso em: 28 nov. 2005.

CAFÉS DO BRASIL. **Vários assuntos.** Disponível em <<http://www.cafesdobrasil.com.br/>>. Acesso em 12 jan.2005.

CAFÉS DO BRASIL. **One country, many flavors.** Programa Cafés do Brasil, 2001. Formato PPS. CD ROM.

CENTRO DE INTELIGÊNCIA DO CAFÉ. **Histórico e estatuto social.** Belo Horizonte: Governo do Estado de Minas Gerais, 2005.

CHADDAD, F.R. **Denominações de origem controlada:** uma alternativa de adição de valor no agribusiness. 1996. Dissertação (Mestrado em

Administração)-Faculdade de Administração e Economia. Universidade de São Paulo, São Paulo.

CHALFOUN, S. M.; BATISTA, L.R. **fungos associados a frutos e grãos do café e *Aspergillus Penicillium***. Brasília: Embrapa Informação Tecnológica, 2003.

CHOHFI, O.V. **Cadernos temas e promoção comercial**. Brasília: Ministério de Relações Exteriores, 2002. v.2. Disponível em: <<http://www.braziltradenet.com.br>>. Acesso em: 15 maio 2004.

CLARO, D.P. **Managing business networks and buyer-supplier relationships**: how information obtained from business network affects trust, transaction specific investments, collaboration and performance in the Dutch Potted an Flower Industry. 2004. 195p. Thesis. (Doctor in Business Administration)-Wageningen University and Research Center, Netherlands.

COASE, R.H. La Naturaleza de La Empresa (1937). In.: WILLIAMSON, O.E.; WINTER, S.G. **La naturaleza de la empresa: orígenes, evolución y desarrollo**. New York: Oxford University, 1991. p.29-48.

COMÉRCIO exterior V: exportações de torrado e moído disparam. **Global 21**, 2005. Disponível em: <<http://www.abic.com.br/clipping>>. Acesso em: 12 jul. 2005.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Mapa estratégico da indústria**: 2007-2015. Brasília: CNI/DIREX, 2005. 121p.

CONSELHO DOS EXPORTADORES DE CAFÉ DO BRASIL. **Vários Assuntos**. Disponível em: <<http://www.cecafe.com.br>>. Acesso em 01 nov. 2005.

CORREA, L.F.S. Política Externa Brasileira. In.: ENCONTRO NACIONAL DE COMÉRCIO EXTERIOR, 21., 2001, Rio de Janeiro. **Discurso...** Rio de Janeiro. Disponível em: <[www.mre.gov.br](http://www.mre.gov.br)>. Acesso em: 15 maio 2004.

COUGHLAN, A.T. et al. **Canais de marketing e distribuição**. 6.ed. Porto Alegre: Bookmann, 2002. 461p.

DUQUE, H. **A guerra do café solúvel**. Rio de Janeiro: Leitura, 1970. 158 p.

ENCARNAÇÃO, R.O.; LIMA, D.R. **Café e saúde humana**. Brasília: Embrapa Café, 2003. 64p.

ERIKSSON, K; JOHANSON, J.; MAJKGÅRD, A. Experiential knowledge and cost in the internalization process. **Journal of International Business Studies**, v.28, n.2, p.337-360, 1997.

FLORIANI, C.G. Cenário Internacional. armazenamento e agronegócios. **CASEMG Agronegócios**, Belo Horizonte, v.1, n.1, p. 6-20, 2003.

FOSS, N. Resources and strategy: a brief overview of themes and contributions. In.: \_\_\_\_\_. **Resources, firms and strategies: a reader in the resource-based perspective**. New York: Oxford University, 1997. p.235-256.

FREITAS, M.L.G. *Appellation Contrôllée* (sic) Cafés Sul de Minas: análise da base legal para criação de uma denominação de origem. In.: SIMPÓSIO DE PESQUISA DOS CAFÉS DO BRASIL, 4., 2005, Londrina. **Anais...** Londrina: Consórcio Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento do Café, 2005a. CD-ROM.

\_\_\_\_\_. Mais valor ao café brasileiro. **O Estado de Minas**, Belo Horizonte. Caderno Agropecuário. 26 abr. 2005b.

\_\_\_\_\_. Impactos do código comum para a comunidade cafeeira. In: ANUÁRIO DE PESQUISA DA CAFEICULTURA IRRIGADA DO OESTE DA BAHIA, 5., 2005, Salvador. **Anais...** Salvador, BA: Associação de Agricultores e Irrigantes da Bahia/Fundação de Apoio à Pesquisa e Desenvolvimento do Oeste Baiano, 2005c. p.59-61.

\_\_\_\_\_. Tendências do mercado cafeeiro. In: \_\_\_\_\_. **Dia de campo Syngenta**. Machado, 2005. 7.048 Kb. Formato PPS. 25 maio2005d. Arquivo eletrônico particular elaborado pela autora.

FREITAS, M.L.G.; BATALHA, M.O. **A rotulagem como ferramenta de redução da assimetria de informações nas cadeias agroindustriais: o caso dos cafés industrializados no Brasil**. UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS, Lavras, 2004 (no prelo).

FREITAS, M.L.G.; MACHADO, R.T.M. **Feito em Minas: uma perspectiva sobre a indústria de café mineira exportadora**. UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS, Lavras, 2004 (no prelo)



FREITAS, M.L.G.; SANTOS, A.C. A embalagem como indutora da competitividade da indústria de café. In.: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISAS CAFEEIRAS, 30., 2004, São Lourenço. **Anais...** São Lourenço: EMBRAPA-Café. UFLA, 2004. p.214-216.

GAZETA MERCANTIL. **Rodadas de negócios rendem contratos de US\$ 4,3 milhões em exportações de café torrado.** Associação Brasileira da Indústria de Café: 2004. Disponível em; <<http://www.abic.com.br/clipping>>. Acesso em: 23 nov. 2004.

GHANATABADI, F. **Internationalization of small and medium-sized enterprises in Iran.** 2005. 309p. Doctoral (Thesis in International Business Administration)–Departament of Business Administration and Social Science. Division of Industrial Marketing and E-Commerce. Luleå University of Technology, Luleå, Sweden.

GIDDENS, A. Sociological research methods. In.: \_\_\_\_\_. **Sociology.** Oxford: Blackwell, 2001. Cap. 20, p.638-661.

GLOBAL 21. **Vários assuntos.** Disponível em: <<http://www.global21.com.br>>. Acesso em: 10 de jan. 2006.

GROUPE CASINO. **Saisons Culturelles.** Disponível em <<http://www.groupe-casino.fr>>. Acesso em jun. 2005.

HAGUETTE, T.M.F. Parte II – Metodologias qualitativas. In. \_\_\_\_\_. **Metodologias qualitativas na sociologia.** Petrópolis: Vozes, 1997. p.53-92.

HEMAIS, C.A. Da escola de Uppsala à escola nórdica de negócios Internacionais: uma revisão analítica. Rio de Janeiro, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2005.No prelo.

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

HENDERSON, B.D. As origens da estratégia. In.: MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M.E. **Estratégia:** a busca da vantagem competitiva. Tradução de Bazán Tecnologia Linguística. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

INTERNATIONAL COFFEE ORGANIZATION. **Carta do diretor executivo:** Relatório sobre o Mercado Cafeeiro. Disponível em: <<http://www.ico.org>>. Acesso em 20 mar. 2005a.

INTERNATIONAL COFFEE ORGANIZATION. Vários assuntos. Disponível em: <http://www.ico.org>. Acesso em: 15 de set. 2005b.

JANK, M. Os Desafios e Perspectivas do Agronegócio Café. In.: DESAFIOS E PERSPECTIVAS DO AGRONEGÓCIO CAFÉ, 2005. São Paulo. **Resumo impresso apresentação pps....** São Paulo: Universidade Illy do Café, 11 mar. 2005.

JENSEN, K.; DAVIS, G. An analysis of export market strategies and barriers perceptions by U.S. Agricultural HPV Exporters. **International Food and Agribusiness Management Review**, v.1, n.4, p.509-524, 1998.

JOHANSON, J; VAHLNE, J.E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, p.23-32, Spring 1997/8.

JOHANSON, J; VAHLNE, J.E.; MAHNKE, V. **Strategy research the market process perspective.** Danish Research Unit for Industrial Dynamics. Working Paper, 98-29, 30p.

JOSKOW, P.L. La especificidad de los activos y la estructura de las relaciones verticales: pruebas empíricas. In.: WILLIAMSON, O.E.; WINTER, S.G. **La naturaleza de la Empresa:** orígenes, evolución y desarrollo. New York: Oxford University, 1991. p.163-191.

JORNAL DO CAFÉ. Café do Brasil é indicado em pesquisa da TV americana. **Associação Brasileira da Indústria de Café**, São Paulo, n.148, p.29, maio/jun. 2005a.

JORNAL DO CAFÉ. Cafés do Brasil desembarcam na Europa com todo o seu glamour. **Associação Brasileira da Indústria de Café**, São Paulo, n.148, p.22-23, maio/jun. 2005b.

KLOTZ, E. Barreiras às exportações de alimentos no mercado mundial. In.: **Cadernos temas e promoção comercial.** Brasília: Ministério de Relações Exteriores. v.2, 2002. Disponível em: <<http://www.braziltradenet.com.br>>. Acesso em: 15 maio 2004. p.71-76.

KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. In.: FOSS, N.J. **Resources, firms and strategies: a reader in the resource-based perspective**. New York: Oxford University, 1997. p.187-200.

KOHN, L.T. **Methods in case studies analysis**. The Center for Studying Health System Change, 1997. (Technical Publication, 2).

L' ASSOCIATION DE CAFEOLOGIE "CONNAISSANCE DU CAFÉ".  
**Naissance de la "Cafeologie"**. Disponível em:  
<<http://www.cafeologie.com/f7nassaince.asp>>. Acesso em: 08 ago. 2005.

LAGE MAGGY. Cafés do Brasil: nossos cafés num novo ritmo. In.: 13º ENCONTRO NACIONAL DA INDÚSTRIA DE CAFÉ - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE CAFÉ, 12, nov. 2004, Costa do Sauípe. **Palestra**. 170Kb. Apresentação PPS. Disponível em <[www.abic.com.br/palestras](http://www.abic.com.br/palestras)>. Acesso em 16 dez. 2004.

LAZZARINI, S.G.; CHADDAD, F.R.; COOK, M.L. Integrating supply chain and network analyses: the study of netchains. **Chain and network science**, v.1, n.1 .p.7-22, 2001.

LEE, J.; HABLE-GIÓRGIS, B. Empirical approach to the sequential relationships between firm strategy, export activity, and performance in U.S. manufacturing firms. **International Business Review**, v.13, p.101-129, 2004.

LEWIN, B.; GIOVANNUCCI, D.; VARANGIS, P. **Coffee markets: new paradigms in global supply and demand**. Washington: The International Bank for Reconstruction and Development Agriculture and Rural Development Department, 2004.

MACHADO, R.L. **A sistematização de antecipações gerenciais no planejamento da produção de sistemas de construção civil**. Florianópolis: Universidade de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, 2003. 282p.

METCALFE, J.S. **The entrepreneur and style of modern economics**. Manchester: The ESRC Centre for Innovation and Competition. University of Manchester, 1998. 22p. Mimeo.

MINTZBERG, H. Crafting strategy. In.: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **The strategy process**. 3.ed. Under Saddle River: Prentice Hall., 1996. p.113-121.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. Tradução de Cecília Whitaker Bergamini; Roberto Coda. São Paulo. Atlas: 1996. 422p.

MULVIHILL, D.F. Terminology in international business studies: order out of chaos. **Journal of International Business Studies**, (pre-1986); Spring 1973:4, p. 87-90.

NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of “Ba”: building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, v.40, n.3, p.40-54, Spring 1999.

NORTH, D.C. Institutions. **Journal of Economic Perspectives**, v.5, n.1, n.1, p.97-112, Winter 1991.

PAASIVAARA, M.; MÄNTYLÄ, M.; PYYSIÄINEN J. **Case study research**. Software Business and Engineering Institute, 2001. Disponível em: <<http://www.soberit.com.br>>. Acesso em: 23 ago. 2005

PACAFÉS. **Vários assuntos**. Disponível em: <<http://www.pacafes.com.br>>. Acesso em: 13 maio 2005.

PENROSE, E.T. The theory of the growth of the firm. In.: FOSS, N.J. **Resources, firms and strategies: a resource-based perspective**. New York: Oxford University, 1997. p.187-2003.

PORTER, M.E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In.: MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. In.: FOSS, N. J. **Resources, firms and strategies: a reader in the resource-based perspective**. New York: Oxford University, 1997. p.235-256.

PROMOÇÃO comercial: cafés brasileiros participam de evento em Nova Iorque. **Global 21**, v.11, jul. 2005. Disponível em: <<http://www.abic.com.br/clipping>>. Acesso em: 12 jul. 2005.

QUIRÓS, J. **Estratégias e ações da Apex-Brasil no âmbito do comércio exterior brasileiro**. Brasília: TV Senado, 2005. Entrevista veiculada em: 06 ago. 2005. Concedida ao Programa Economia Política da TV Senado.

RADAR COMERCIAL. **Vários Assuntos**. Disponível em <<http://www.radarcomercial.desenvolvimento.gov.br>>. Acesso em: 08 de ago. 2005.

REID, S.D. The decision-maker and export entry and expansion. **Journal of International Business Studies**, (pre-1986). Fall 1981:12; p. 101-112,

REVISTA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO. **Agronegócio**. Brasília: Conselho Federal de Administração, v. 25, n.47, dez. 2004.

ROBINSON, R.D. The Future of International Management. **Journal of International Business Studies**. (pre-1986); Spring 1971 (2). p 60-70.

ROCHA, A. **A internacionalização das empresas brasileiras**: estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2002. 267 p.

ROCHA, A. Métodos qualitativos na pesquisa em administração: usos e abusos. In.: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba. **Anais ...** Curitiba: NAPAD, 2004.

ROMERO, J.P.; ROMERO, J.C.P. **Cafeicultura Prática**: cronologia das publicações e fatos relevantes. São Paulo: Agronômica Ceres, 1997. 400p.

SCARAMUZZO, M. Torrefadoras tentam seduzir o Mercosul. Valor econômico, 12 maio 2005. In: MARQUES, G. **Matéria de interesse**. Associação Brasileira da Indústria de Café. Mensagem recebida por <[maracafe@uai.com.br](mailto:maracafe@uai.com.br)> em 12 maio 2005a.

SCARAMUZZO, M. Torrefação de café terá mais investimento. Valor Econômico, 17 nov. 2005. In.: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE CAFÉ. **Notícias – Clipping**. Disponível em: <<http://www.abic.com.br>>. Acesso em: 17 nov. 2005b.

SCARAMUZZO, M. Torrefação devem faturar 4 bi. Valor Econômico, 18 nov. 2005. In.: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE CAFÉ. **Notícias – Clipping**. Disponível em <<http://www.abic.com.br>>. Acesso em: 18 nov. 2005c.

SAES, M.S.M.; FARINA, E.M.M.Q. **O agribusiness do café no Brasil**. São Paulo: Milkbizz/Pensa, 1999. 230p.

SAES, M.S.M.; FARINA, E.M.M.Q. Percepção do consumidor sobre as estratégias dos produtores em diferenciação: o café no mercado interno. In.: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. CD-ROM

SAES, M.S.M.; NAKAZONE, D. **Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio- cadeia: café** – nota técnica final. Campinas, SP: Universidade Estadual de Campinas /Ministério do Desenvolvimento, Indústria e do Comércio Exterior/Ministério da Ciência e Tecnologia, 2002. 142p.

SENGER, P.M. It's the learning: the real lesson of the quality movement. **The Journal for Quality and Participation**, v.22, n.6, p.34-40, 1999.

SINDICATO DA INDÚSTRIA DE CAFÉ DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Apostila de classificação e degustação de café**. Belo Horizonte: Sindicafé-MG, 2002. 90p.

SINDICATO DA INDÚSTRIA DE CAFÉ DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Projeto PSI-APEX: Indústria de Café**. São Paulo: Sindicafé-SP, 2002. 40p.

SCHUMPETER, J.A. Economic theory and entrepreneurial history. **Revista Brasileira de Inovação**, v.1, n.2, p.201-225, jul./dez. 2002.

SLATER, S.F.; NARVER, J.C. Marketing orientation and the learning organization. **Journal of Marketing**, v.1, p.64-74, 1995.

STREETER, D.; BILLS, N. Information strategies for agricultural exporters. **International food and agricultural management review**, v.1, n.1, p. 25-40, 1998.

TASTE OF BRAZIL. **Vários assuntos**. Disponível em:  
<<http://www.tasteofbrazil.com.br>> Acesso em: 08 ago. 2005.

VEGRO, C. et al. **Análise de obstáculos e oportunidades para a exportação de café torrado e moído**. São Paulo: Instituto de Economia Agrícola/Sindicato da Indústria de Café do Estado de São Paulo/Agência de Promoções das Exportações do Brasil, 2004.

VIEIRA, R.C.M. et al. Cadeias produtivas no Brasil: análise e competitividade. **Revista de Política Agrícola**. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento/Secretaria de Produção Agrícola. Brasília, 2001. p. 7-15.

VILALVA, M. Inteligência comercial. In.: ENCONTRO NACIONAL DE COMÉRCIO EXTERIOR, 20., 2000, Rio de Janeiro. **Discursos...** Rio de Janeiro: MRE, 2000a. Disponível em: <[www.mre.gov.br](http://www.mre.gov.br)>. Acesso em: 15 maio 2004.

VILALVA, M. Intervenção no painel Promoção Comercial – a marca, o marketing e a internacionalização da empresa brasileira. In.: ENCONTRO NACIONAL DE COMÉRCIO EXTERIOR, 21., 2000, Rio de Janeiro. **Discursos...** Rio de Janeiro: MRE, 2000b. Disponível em: <[www.mre.gov.br](http://www.mre.gov.br)>. Acesso em: 15 maio 2004.

VILALVA, M. Promoção comercial e imagem do Brasil. In.: ENCONTRO NACIONAL DE COMÉRCIO EXTERIOR, 22., 2001, Rio de Janeiro. **Discursos...** Rio de Janeiro: MRE, 2001. Disponível em: <[www.mre.gov.br](http://www.mre.gov.br)>. Acesso em: 15 maio 2004.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. In.: FOSS, N.J. **Resources, firms and strategies: a reader in the resource-based perspective**. New York: Oxford University, 1997.

WIKIPÉDIA FREE ENCYCLOPEDIA. **Barista**. Disponível em <<http://em.wikipedia.org/wiki/barista>>. Acesso em 08 ago.2005.

WILLIAMSON, O.E. **Las Instituciones económicas del capitalismo**. México: Fondo de Cultura Económica/ Economía Contemporánea, 1989. 431p.

WILLIAMSON, O.E. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. **Administrative Science Quartely**. v. 36, 1991, p. 269-296.

WILLIAMSON, O.E.; WINTER, S.G. **La Naturaleza de La Empresa: Orígenes, Evolución y Desarrollo**. México: Fondo de Cultura Económica, 1991. 321p.

WILLIAMSON, O.E. Economics and Organization. **California Management Review**. v. 38, n.2, winter 1996, p. 131-144.

WILLIAMSON, O.E. The New Institutional Economics: Talking Stock, Looking Ahead. **Journal of Economic Literature**. v. 38, Sep 2000, p. 595-613.

WILLIAMSON, O.E. **Economics of Governance**. Working Paper. Berkeley: University of California. Jan 2005. 50p

WOODS, M. **International business**: an introduction. New York: Palgrave, 2001. 304 p.

WOLTERS, C.B.A. Qualidade dos grãos de café destinados a produção de expresso nos EUA. **Caficultura: A revista do Agronegócio Café**, v.3, n.8., p.4-5, abr. 2004

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205p.

ZYLBERSZTAJN, D.; FARINA, E.M.M.Q.; SANTOS, R.C. **O sistema agroindustrial do café**: um estudo da organização do *agribusiness* do café visto como a chave da competitividade. Porto Alegre: Ortiz, 1993. 275p.



## 9 ANEXOS

### 9.1 Roteiro de Entrevistas para as Empresas:

#### QUESTIONÁRIO

Case n° \_\_\_\_\_  
Razão Social \_\_\_\_\_  
Entrevistado: \_\_\_\_\_  
(Local, data) \_\_\_\_\_ h

#### A. Questões Gerais

1. Qual a sua posição na indústria?
2. Quando a indústria foi fundada?
3. É o fundador, herdeiro, comprou a indústria ou é contratado por ela?
4. Qual (is) é (são) o (s) principal (is) produto (s) da firma?
5. Aproximadamente, quantos funcionários a empresa emprega hoje?
6. Quantas pessoas trabalham na diretoria? \_\_\_\_\_ pessoas
7. As pessoas que trabalham na diretoria são todas contratadas? Se não, quantas são?  
( ) Sim            ( ) Não, \_\_\_\_\_ pessoas.
8. A indústria possui um conselho de administração ou semelhante (exceto diretoria)? Aproximadamente quantas pessoas influenciam no processo de tomada de decisão?  
( ) Não            ( ) Sim, \_\_\_\_\_ pessoas.
9. Lembra-se de quando a indústria iniciou suas operações no mercado internacional?  
( ) Não            ( ) Sim, (ano) \_\_\_\_\_.

## **B. Atividades e motivações para a internacionalização**

1. Qual a sua primeira motivação para acessar o mercado internacional?
2. O que pensava da atividade internacional no início das atividades?
3. Como estava a sua posição no mercado interno naquele momento?
4. O PSI APEX-Brasil/Sindicafé-SP influenciou nesta tomada de decisão? Como?
5. Aproximadamente qual é o volume em vendas que é exportado?  
 Menos de 5%    5-25%    25-50%    50-75%    75-95%    mais de 95%
6. Todos os contratos são negociados via o PSI APEX-Brasil/Sindicafé-SP?  
 Sim    Não
7. Aproximadamente qual foi o nível de envolvimento pessoal necessário para a inserção no mercado internacional?  
 Menos de 5%    5-25%    25-50%    50-75%    75-95%  
 mais de 95%
8. Considerando o seu nível de envolvimento, quais foram as principais ações que teve de desempenhar para a obtenção do sucesso?
9. Como está o seu nível de satisfação em relação à sua ação internacional?  
 Muito insatisfeito    2    3    4    Muito satisfeito
10. Como está o seu nível de satisfação em relação ao PSI APEX-Brasil/Sindicafé-SP?  
 Muito insatisfeito    2    3    4    Muito satisfeito

## **C. Percepção das oportunidades e relações sociais no contexto internacional por parte do executivo**

1. Como percebe as oportunidades negócios no mercado internacional para a sua indústria?

2. Em quais países acredita existir oportunidades para a sua indústria?
3. Se há boas oportunidades no exterior, como toma conhecimento delas?
4. Como é o nível de participação de familiares e amigos na indicação de oportunidades no contexto internacional?
5. Como é o nível de participação de clientes e fornecedores na indicação de oportunidades no contexto internacional?
6. Como é o nível de participação do PSI APEX-Brasil/Sindicafé-SP na indicação de oportunidades no contexto internacional?
7. Ante a percepção de oportunidades em outros países, quais as atitudes são tomadas?
8. Considerando sua experiência, que critérios são necessários para “agarrar” uma oportunidade no mercado externo?
9. A indústria checa veracidade das informações recebidas a respeito das oportunidades?
10. O PSI APEX-Brasil/Sindicafé-SP tem alguma responsabilidade sobre a veracidade das oportunidades que indica a sua indústria? Como funciona?

#### **D. Atitudes do Executivo ante as oportunidades internacionais**

1. Particularmente, como avalia a ação no mercado internacional?  
( ) Totalmente sem importância    ( ) 2    ( ) 3    ( ) 4    ( ) Totalmente importante
2. Conhecimento sobre comércio internacional são importantes para você?  
( ) Totalmente sem importância    ( ) 2    ( ) 3    ( ) 4    ( ) Totalmente importante
3. Quando é informado de alguma oportunidade, como você procede?
4. Considera arriscada a inserção no contexto internacional?  
( ) Totalmente sem risco    ( ) 2    ( ) 3    ( ) 4    ( ) Totalmente arriscado

5. Qual o seu comportamento em relação ao fechamento de um negócio internacional?

Totalmente pleno de boa vontade     2     3     4     Totalmente pleno de má vontade

6. Como descreve sua ação quando informado sobre uma oportunidade internacional?

Totalmente passiva     ativa     pró-ativa     agressiva  
 Totalmente sem ação

7. Qual a sua atitude em relação a prospecção de negócios?

Totalmente passiva     ativa     pró-ativa     agressiva     Não faço nada

#### **E. Conhecimento a respeito de negócios internacionais**

1. Como sua experiência afeta a tomada de decisão em relação aos negócios internacionais?

2. Como seu nível de escolaridade afeta suas decisões sobre oportunidades no mercado internacional?

3. No que tange aos seus produtos, onde investe primeiro.

Produto desenvolvido     Inovação     Diversificação     Modificação  
 Outros

4. No que tange às operações internacionais, onde investe primeiro.

Coordenação de agentes     Modificação de preços     Política de distribuição  
 Outros

5. A indústria possui aliança estratégica com outra companhia?  Sim     Não

6. A seleção de mercados aconteceu de que forma?

7. Quais os fatores abaixo mais comprometeram a decisão de acessar mercados novos?

Cultura diferente     diferença em idiomas     sistema político  
 distância geográfica     Nível de educação     tamanho do mercado  
 barreiras tarifárias     barreiras não-tarifárias     Custo do transporte  
 logística     serviço portuário     Outros

Especifique:

8. Como constrói seu conhecimento sobre mercados-alvo?

9. Como o PSI APEX-Brasil/Sindicafé-SP influencia na construção desses conhecimentos?

#### **F. Características do Executivo e modos de entrada**

1. Qual é o seu nível de escolaridade?

2. Qual é a sua formação profissional?

3. Há quantos anos trabalha com o agronegócio café? Especificamente, e no segmento industrial de café?

4. Os seus conhecimentos técnicos afetam o modo de entrada no mercado internacional?

Completamente falso    2    3    4    Completamente verdadeiro

5. Nível de conhecimento sobre café afeta o modo de entrada no mercado internacional?

Completamente falso    2    3    4    Completamente verdadeiro

6. Os seus conhecimentos em administração de negócios afetam o modo de entrada no mercado internacional?

Completamente falso    2    3    4    Completamente verdadeiro

7. Observa a inserção da indústria no contexto internacional a partir da nova composição geográfica do mercado?

Completamente falso    2    3    4    Completamente verdadeiro

8. Observa a inserção da indústria no contexto internacional a partir dos mercados consumidores tradicionais de cafés?

Completamente falso    2    3    4    Completamente verdadeiro

9. Observa a inserção da indústria no contexto internacional a partir dos mercados consumidores emergentes de cafés?

Completamente falso    2    3    4    Completamente verdadeiro

10. Busca usualmente novos fornecedores para fomento das suas atividades internacionais?

Completamente falso    2    3    4    Completamente verdadeiro

11. A sua indústria oferece novos produtos no mercado internacional?

Completamente falso    2    3    4    Completamente verdadeiro

12. A indústria adequa os seus produtos a qualquer padrão de blend demandado pelo mercado internacional?

Completamente falso    2    3    4    Completamente verdadeiro

13. Porquê?

14. A indústria inova nas estratégias de marketing no mercado internacional?

Completamente falso    2    3    4    Completamente verdadeiro

15. O que leva em consideração na definição de uma estratégia de marketing no mercado internacional?

16. Sua indústria desenvolve novos produtos para atender exclusivamente o mercado internacional?

Completamente falso    2    3    4    Completamente verdadeiro

17. Seu nível de escolaridade afeta na seleção de mercados-alvo?  Sim  Não

18. Seu nível de experiência afeta na seleção de mercados-alvo?  Sim  Não

### **G. Características e motivações da firma**

1. A experiência da indústria no mercado internacional afeta suas decisões sobre o modo de entrada e seleção de mercados?

Completamente falso    2    3    4    Completamente verdadeiro

2. Os colaboradores da empresa (funcionários) estão envolvidos no processo de internacionalização da empresa?

Completamente falso    2    3    4    Completamente verdadeiro

3. Sua indústria possui recursos suficientes para acessar o mercado internacional?

Completamente falso    2    3    4    Completamente verdadeiro

4. Todos os produtos da indústria possuem padrão de qualidade compatível com o mercado internacional?

Completamente falso     2     3     4     Completamente verdadeiro

5. Quais são os produtos que possuem padrão de qualidade compatível com o mercado internacional?

6. Quais as vantagens competitivas dos seus produtos em termos de mercado?

7. Os cafés da indústria possuem quais certificados internacionais?

8. As operações da firma em termos de mercado alinhadas com os seus objetivos (âmbito internacional)?

Completamente falso     2     3     4     Completamente verdadeiro

9. A indústria tem tido problemas de reclamações de clientes estrangeiros?

Completamente falso     2     3     4     Completamente verdadeiro

10. Os objetivos da indústria influenciam na decisão de estabelecer operações internacionais?

Completamente falso     2     3     4     Completamente verdadeiro

11. Quais são as características dos membros da diretoria (experiência/nível de escolaridade)?

12. Como é o processo de tomada de decisão na sua indústria?

13. Na sua visão, quais são as principais competências da firma em termos de mercado?

14. Na sua visão, quais são as competências essenciais da firma (pessoas, tecnologia, recursos)?

## **H. Mercado Interno**

Qual a sua opinião em relação à influência dos seguintes fatores dependentes da tomada de decisão/posicionamento do mercado interno/Estado nas atividades internacionais da firma:

1. Política comercial  
Extremamente influente     2     3     4        Extremamente irrelevante
2. Carga Tributária  
Extremamente influente     2     3     4        Extremamente irrelevante
3. Intervenção do governo na economia  
Extremamente influente     2     3     4        Extremamente irrelevante
4. Política monetária  
Extremamente influente     2     3     4        Extremamente irrelevante
5. Fluxo de capitais e investimento estrangeiro  
Extremamente influente     2     3     4        Extremamente irrelevante
6. Sistema bancário e financeiro  
Extremamente influente     2     3     4        Extremamente irrelevante
7. Nível salarial  
Extremamente influente     2     3     4        Extremamente irrelevante
8. Estrutura legal e preservação do direito de propriedade  
Extremamente influente     2     3     4        Extremamente irrelevante
9. Regulamentação do Comércio Internacional  
Extremamente influente     2     3     4        Extremamente irrelevante
10. Mercado negro  
Extremamente influente     2     3     4        Extremamente irrelevante
11. Atividades do governo (despesas estatais, impostos e empreendimentos)



( )Extremamente influente ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) Extremamente irrelevante

12. Taxa de inflação

( )Extremamente influente ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) Extremamente irrelevante

13. Câmbio livre

( )Extremamente influente ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) Extremamente irrelevante

14. Barreiras tarifárias no comércio internacional

( )Extremamente influente ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) Extremamente irrelevante

15. Regulamentação de barreiras tarifárias e não tarifárias no comércio exterior

( )Extremamente influente ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) Extremamente irrelevante

16. Acesso de capital estrangeira a mercados

( )Extremamente influente ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) Extremamente irrelevante

17. Acesso a crédito em bancos privados

( )Extremamente influente ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) Extremamente irrelevante

18. Taxas bancárias para investimentos e empréstimos

( )Extremamente influente ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) Extremamente irrelevante

19. Salário mínimo

( )Extremamente influente ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) Extremamente irrelevante

20. Práticas comerciais agressivas

( )Extremamente influente ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) Extremamente irrelevante

21. Controle de preços

( )Extremamente influente ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) Extremamente irrelevante

22. Condições de administração e novos negócios  
( )Extremamente influente ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) Extremamente irrelevante
23. Tempo dispendido com a burocracia estatal  
( )Extremamente influente ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) Extremamente irrelevante
24. Facilidade para iniciar novos negócios  
( )Extremamente influente ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) Extremamente irrelevante
25. Corrupção ou propina na sua atividade de comércio internacional  
( )Extremamente influente ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) Extremamente irrelevante
26. Política cafeeira  
( )Extremamente influente ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) Extremamente irrelevante
27. Associação Brasileira da Indústria de Café e Sindicatos  
( )Extremamente influente ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) Extremamente irrelevante
28. Ação do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio e APEX  
( )Extremamente influente ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) Extremamente irrelevante
29. Ação do Ministério de Relações Exteriores  
( )Extremamente influente ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) Extremamente irrelevante
30. Diplomacia Comercial Brasileira  
( )Extremamente influente ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) Extremamente irrelevante
31. Sistema de Inteligência Comercial Brasileiro  
( )Extremamente influente ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) Extremamente irrelevante
32. Ação da CNI, Federações de Indústrias e Assoc. Brasileira da Indústria de Alimentos.

( )Extremamente influente ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) Extremamente irrelevante

32. Formação da cultura exportadora no país

( )Extremamente influente ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) Extremamente irrelevante

33. Imagem do Brasil no exterior

( )Extremamente influente ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) Extremamente irrelevante

34. Marca Cafés do Brasil

( )Extremamente influente ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) Extremamente irrelevante

35. Oferta de cafés com blend 100% nacional

( )Extremamente influente ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) Extremamente irrelevante

36. Importação de grãos de outras origens

( )Extremamente influente ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) Extremamente irrelevante

37. Oferta de cafés com blend combinando grãos nacionais e estrangeiros

( )Extremamente influente ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) Extremamente irrelevante

38. Oferta de cafés com blend 100% estrangeiro

( )Extremamente influente ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) Extremamente irrelevante

39. Embalagem

( )Extremamente influente ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) Extremamente irrelevante

40. Rotulagem de cafés

( )Extremamente influente ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) Extremamente irrelevante

41. Certificação de Origem para cafés

( )Extremamente influente ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) Extremamente irrelevante

42. Origem Controlada para cafés  
( )Extremamente influente ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) Extremamente irrelevante

43. Controle de Micotoxinas e Agrotóxicos em cafés  
( )Extremamente influente ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) Extremamente irrelevante

44. Produção orgânica  
( )Extremamente influente ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) Extremamente irrelevante

45. Preservação ambiental  
( )Extremamente influente ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) Extremamente irrelevante

46. Normas sanitárias  
( )Extremamente influente ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) Extremamente irrelevante

47. Programa privado de certificação para cafés  
( )Extremamente influente ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) Extremamente irrelevante

48. Programa público de certificação para cafés  
( )Extremamente influente ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) Extremamente irrelevante

49. Reexportação de cafés *in natura*  
( )Extremamente influente ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) Extremamente irrelevante

50. Exportação de café T&M e solúveis usando o mesmo canal de distribuição  
( )Extremamente influente ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) Extremamente irrelevante

## **I. Condições da indústria - competição e livre mercado**

1. Conhece os concorrentes da sua indústria no mercado interno?  
( ) Conheço perfeitamente ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) Desconheço totalmente

2. Conhece os concorrentes da sua indústria no mercado internacional?

Conheço perfeitamente  2  3  4  Desconheço totalmente

3. Na sua opinião é importante deter informações sobre os seus concorrentes?

Totalmente importante  2  3  4  Totalmente irrelevante

4. Como obtêm informações a respeito de seus concorrentes?

5. Segue alguma política de competição comercial?  Sim  Não

6. A política de competição comercial é importante para a sua performance?

Totalmente importante  2  3  4  Totalmente irrelevante

7. Considera o mercado doméstico acessível para a sua atividade industrial/comercial?

Totalmente acessível  2  3  4  Totalmente inacessível

8. Quais são as condições gerais de competição no mercado em que atua?

Totalmente engessadas  2  3  4  Totalmente fluídas

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)