



Organizações Rurais & Agroindustriais

ISSN: 1517-3879

fic@unaes.com.br

Universidade Federal de Lavras

Brasil

Carvalho de Mesquita, José Marcos; Lara, José Edson; Quiroga Souki, Gustavo  
IMPACTOS DA ESTABILIZAÇÃO MONETÁRIA E DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DA INDÚSTRIA,  
SOBRE O CONSUMO DE CAFÉ TORRADO NO BRASIL

Organizações Rurais & Agroindustriais, vol. 12, núm. 3, septiembre-diciembre, 2010, pp. 435-444

Universidade Federal de Lavras

Minas Gerais, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87816935009>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# IMPACTOS DA ESTABILIZAÇÃO MONETÁRIA E DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DA INDÚSTRIA, SOBRE O CONSUMO DE CAFÉ TORRADO NO BRASIL

## Impacts of monetary stabilization and strategy competitive industry on the consumption of roasted coffee in Brasil

### RESUMO

Objetivou-se no presente trabalho, analisar a influência de dois programas distintos sobre o consumo interno de café torrado. O primeiro foi a implantação do Plano Real, com a consequente estabilização monetária e o aumento de renda da população. O segundo diz respeito ao programa de melhoria da qualidade do café torrado, lançado pela Associação Brasileira da Indústria de Café – ABIC, denominado “Selo Pureza”. Segundo os modelos teóricos, as condições macroeconômicas vigentes são variáveis externas com grande impacto no desempenho das organizações, muito embora não possam ser controladas pelas mesmas. Por outro lado, uma estratégia implementada em âmbito associativo pode ser classificada como uma estratégia relacional, em que os participantes têm grande poder decisório e cujos resultados apresentam uma maior previsibilidade. O método utilizado na análise foi o da regressão linear e o período estudado compreende os anos de 1990 a 2006. Os resultados indicam que as variáveis do macroambiente, que refletem os efeitos do Plano Real, são significativas no modelo, porém com baixo poder de explicação. Já a estratégia cooperativa, representada pelo Programa “Selo Pureza”, mostrou-se significativa, o que permite inferir que tenha grande importância no crescimento do consumo verificado no período em análise.

José Marcos Carvalho de Mesquita  
Professor dos cursos de Mestrado e Doutorado em Administração  
jmcmesquita@terra.com.br

José Edson Lara  
Professor aposentado da Universidade Federal de Minas Gerais  
Professor da Faculdade Pedro Leopoldo  
jedson@face.ufmg.br

Gustavo Quiroga Souki  
Professor da Faculdade de Ciências Gerenciais do Centro Universitário União Nacional dos Ateus  
souki@consumer.com.br

Recebido em 25.11.09. Aprovado em 23.8.10  
Avaliado pelo sistema blind review  
Avaliador científico: Ricardo Pereira Reis

### ABSTRACT

The main purpose of this research is to evaluate the influence of two distinct programs over the coffee consumption in Brazil. The first one is the implementation of “Plano Real” and its consequences in terms of monetary stabilization and income growing. The second refers to a program that aimed to increase the quality of toasted coffee, launched by Associação Brasileira da Indústria do Café – ABIC -, named “Selo Pureza” (“Purity Seal”). Macroeconomics conditions are considered external variables. However they can not be controlled by the organizations once they are able to cause high impacts on a company performance. Cooperative strategy is an association and in this case, participants have total control and can plan results. The methodology involves Multiple Regression Analysis; the the studied period is from 1990 to 2006. The results found show that the variables representing the macroeconomic conditions are not able to explain the consumption increase, although the relationship strategy is significant, suggesting that it presents a considerable importance for the consumption increase.

**Palavras-chave:** Estratégia competitiva e estratégia relacional, mercado de café, agronegócio.

**Keywords:** Competitive strategy, cooperative strategy, coffee market, agribusiness.

## 1 INTRODUÇÃO

O Sistema Agroindustrial (SAG) do Café engloba um conjunto de instituições e agentes atuantes no mercado de café, desde os fornecedores de insumos para produção até a cadeia varejista responsável pela comercialização de café torrado para o consumidor final. Além disso, tal sistema abrange produtores rurais, cooperativas, empresas de

beneficiamento, indústrias de processamento, exportadores, entidades de classe, sistema financeiro e órgãos públicos, sendo um dos mais tradicionais e significativos no contexto da economia brasileira (SAES; FARINA, 1999).

O setor de produção de café verde, representado por cerca de 300.000 propriedades rurais, das quais 66,7% são de pequeno porte, é responsável por 8,4 milhões de

empregos, diretos e indiretos no Brasil, sendo que o valor bruto da produção alcançou a marca de cinco bilhões de dólares, segundo dados publicados na Revista da Cafeicultura (2007). Segundo tal fonte, o setor exportador compreende aproximadamente 220 empresas, enquanto que a indústria de torrefação e moagem conta com quase 1.500 organizações. Com relação a essa última, verificam-se altos índices de concentração, sendo que as 10 maiores empresas contabilizam 71,87% da produção, conforme dados da Associação Brasileira da Indústria do Café - ABIC (2008).

Diferentes formas de intervenção, tanto nacionais quanto internacionais, têm sido recorrentes ao longo da história do SAG do café. Até 1989, havia no âmbito internacional, um sistema de regulação de preços determinado com base em cotas de exportação e importação, definido pela Organização Internacional do Café e aplicado por meio dos Acordos Internacionais do Café. Todavia, tal situação foi modificada em 1990 (SAES; FARINA, 1999).

Considerando a importância do café para a economia brasileira, o Governo Federal sempre promoveu intervenções internas, objetivando primordialmente incentivar o segmento rural, garantindo-lhe preços remuneratórios. Segundo os autores, no que tange ao setor exportador, ocorreram intervenções relativas ao valor mínimo para registro de embarques, cotas de exportação e esquemas de retenção, os quais tornavam obrigatório o depósito de um determinado volume em armazéns oficiais para liberar as operações de venda, sendo tal operação denominada confisco cambial.

Com relação à indústria de torrefação, também havia mecanismos de intervenção. Primeiramente, tal indústria não podia processar matéria-prima de boa qualidade, destinada em sua totalidade ao mercado externo, restando a função de absorver o excedente não exportável. Em períodos de excesso de oferta, havia subsídios para a aquisição de matéria-prima, como forma de evitar a redução dos preços ao produtor, subsídios esses oferecidos em razão direta da capacidade instalada, gerando dessa maneira um superdimensionamento do parque industrial.

Saes e Farina (1999) afirmam ainda que outro fator importante, nesse contexto, refere-se ao controle de preços no varejo, suprimido em 1992, que limitava sobremaneira a atuação das empresas, as quais não podiam implantar políticas de melhoria da qualidade do produto final, inviáveis naquela conjuntura de preços tabelados. Finalmente, havia na época uma reserva de mercado, tendo-se em vista que empresas estrangeiras não podiam se estabelecer no país, fato também modificado na década de 1990. Toda essa

ordenação liberalizante aconteceu após a extinção do Instituto Brasileiro do Café (IBC), ocorrida em 1990.

Com o fim do IBC, diversas modificações foram observadas no SAG do café, atingindo os diversos segmentos envolvidos. A ausência de um órgão regulador impôs aos agentes situações novas, com as quais eles não estavam totalmente afeitos. Mercado livre, preços livres, ausência de políticas de preço de garantia, de incentivos fiscais e de tabelamento de preços promoveram consideráveis modificações no sistema, obrigado a se reorganizar para não perder competitividade.

### 1.1 Indústria de Torrefação e Moagem

A década de 1990 iniciou-se com a indústria de torrefação e moagem enfrentando problemas consideráveis sob diversos aspectos, sendo que muitos deles foram decorrentes da excessiva intervenção que se fazia presente até aquela época.

Os subsídios oferecidos para aquisição de matéria-prima em períodos de oferta abundante funcionaram como incentivo à instalação de plantas industriais de porte elevado, frequentemente superiores à verdadeira capacidade de processamento e de comercialização das firmas, o que acabou por provocar elevação nos custos de operação das empresas.

Além disso, o tabelamento de preços do café torrado no comércio varejista impedia o repasse para a rede de distribuição de aumentos de custos, decorrentes de elevações no preço da matéria-prima café verde. Nesse contexto de preços tabelados, tornava-se inviável a segmentação de mercado baseada na diferenciação do produto.

Devido à conjunção desses fatores, instalou-se uma concorrência espúria, de natureza predatória, à medida que algumas firmas procuravam reduzir seus custos por meio da diminuição do custo da matéria-prima, com a adição de impurezas, como palha de café, milho, cevada e outros produtos. O efeito foi logicamente maléfico, provocando reduções no consumo *per capita* à medida que a qualidade do produto final declinava.

Ademais, a partir de 1994, adversidades climáticas de grandes proporções assolaram o parque cafeeiro nacional, interrompendo uma trajetória descendente de preços ao produtor que se verificava desde o final da década anterior, mais precisamente desde 1989, pressionando ainda mais os custos do setor industrial (SAES; FARINA, 1999).

Outro fator agravante corresponde à entrada de grandes empresas multinacionais na indústria nacional,

umentando a concorrência no setor. Tal assertiva baseia-se numa maior escala de produção dessas indústrias e também no nível tecnológico mais avançado, possibilitando operar com custos reduzidos, além da introdução de novas linhas de produto, como o café empacotado a vácuo. Quanto a esse último, aumentou o período de validade do produto, possibilitando dessa maneira ampliação geográfica dos mercados e, portanto, limitando a atuação de pequenas empresas com mercados regionais relativamente cativos até aquele momento.

Além dos fatores mencionados, uma pesquisa desenvolvida por solicitação da Associação Brasileira da Indústria do Café (ABIC), em 1988, demonstrou que os consumidores de café associavam o produto à baixa qualidade e a não identificação de marcas, ou seja, para os consumidores “todos os cafés eram iguais e de má qualidade” (SAES; FARINA, 1999, p. 86). Ademais, resultados de outros levantamentos verificaram que cerca de 30% das marcas analisadas continham impurezas, comprometendo a imagem de todas as outras.

As mesmas pesquisas revelaram fatos mais graves ainda, primeiro, porque indicaram que o consumo estava sendo sustentado pelos hábitos da parcela mais idosa da população, não se destacando entre os produtos consumidos pela juventude e, segundo, porque mostraram que 42% da amostra pesquisada rejeitavam a bebida por a considerarem prejudicial à saúde. Tais constatações indicavam um possível acirramento do problema, em períodos futuros (SAES; FARINA, 1999).

Nesse contexto adverso, toma corpo um programa de autofiscalização implantado pela ABIC a partir de 1989, denominado “Selo Pureza”, o qual garantia a pureza do café torrado que continha o referido selo em sua embalagem. Tal programa previa a coleta de amostras aleatórias e sistemáticas, para posterior análise, e as marcas que não apresentassem adição de impurezas poderiam mostrar em suas embalagens tal selo de pureza. Ao IBC, caberia a função de punir as empresas fraudadoras do produto. Com a extinção do órgão, em 1990, coube à própria ABIC a tarefa de punir os associados que descumprissem o acordo (SAES; FARINA, 1999).

Mesmo sem o poder de coerção de um órgão oficial responsável pela punição, a ABIC decidiu levar o projeto à frente e instituiu o Programa de Controle de Pureza do Café Torrado e Moído, conseguindo reduzir a proporção de marcas com porcentual de impurezas de 30% para 5%, graças a um investimento da ordem de US\$ 25 milhões, conforme dados apontados em ABIC (2009).

Além disso, foram realizados vultosos investimentos em campanhas publicitárias, não só para divulgação do programa, como também para promover o produto café torrado, que, na ocasião, perdia seu status de bebida popular entre os brasileiros.

Segundo Spers (2000), os certificados de qualidade representam uma alternativa para comprovar os atributos intrínsecos de um produto, tais como: sabor; textura; ausência de microorganismos; nutracêuticos; funcionais, de processamento, entre outros. Relacionam-se os principais tipos de certificados: de processos (ISSO); de conformidade; de qualidade em alimentos; ambientais, orgânicos e de origem em alimentos. O selo ABIC enquadra-se no certificado de conformidade.

Ao mesmo tempo em que o programa “Selo Pureza” se difundiu entre empresas e consumidores, a economia brasileira experimentou períodos de estabilização monetária, a partir da implantação do Plano Real, que visava, primordialmente, debelar aquilo que se chamava de inflação inercial, conforme Gremaud et al. (2007), isso é, os preços sobem hoje porque subiram ontem. Com o sucesso do programa de estabilização, no tocante à redução dos índices de inflação, houve um ganho de renda das classes assalariadas, especialmente as de baixa renda, tendo-se em vista que o salário não mais perdia o seu poder de compra rapidamente. Dessa maneira, o crescimento do poder de compra de uma significativa parcela da população provocou grande crescimento no consumo de diversos produtos, inclusive bebidas.

A conjunção desses fatores, o aumento de renda, a estabilidade de preços e o programa de melhoria de qualidade do produto, podem ter provocado ou, no mínimo, contribuído para a reversão da tendência de queda no consumo, devendo ser avaliados e testados empiricamente. A título de ilustração, deve-se ressaltar que o consumo interno total passou de 8,2 milhões de sacas em 1990 para 17,7 milhões, em 2008 (ABIC, 2009), ou o equivalente em café torrado, de 2,71 kg/ano para 4,51 kg/ano, *per capita*.

Mendes e Padilha Junior (2007) firmam que grandes mudanças têm ocorrido nos gostos e preferências dos consumidores, que estão ficando mais sofisticados e exigentes, desejando produtos de qualidade elevada, fato que reforça as afirmações anteriores.

Diante do que foi exposto, observa-se que a indústria em questão saiu de uma conjuntura extremamente desfavorável, com as vendas apresentando tendência inequívoca de queda, para alcançar situação oposta, criando um mercado consumidor dinâmico e ascendente. Portanto, pode-se questionar: quais fatores foram

responsáveis pelo aumento do consumo interno de café torrado e moído, entre 1990 e 2006?

### 1.2 Objetivos

Objetivou-se, no presente trabalho, analisar a estratégia competitiva da indústria de café torrado no Brasil, a partir do início da década de 1990, estendendo-se até o ano de 2006. Especificamente, pretende-se:

- 1- avaliar o impacto da implantação do Programa “Selo Pureza” sobre o consumo de café;
- 2- avaliar o impacto da estabilização monetária sobre o consumo de café.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, serão delineados os pilares teóricos que embasam a pesquisa, destacando-se: vantagem competitiva, análise de ambiente e estratégia relacional.

A questão da vantagem competitiva tem merecido diversos estudos dentro do pensamento econômico, podendo-se destacar, segundo Vasconcelos e Cyrino (2000), dois eixos principais.

O primeiro deles procura analisar a origem da vantagem competitiva, podendo ser subdividido em dois grupos. Um considera a vantagem como um atributo externo à organização, ou seja, derivado da estrutura da indústria enquanto que outra corrente identifica a vantagem como decorrente da performance superior da firma. O segundo eixo prioriza a concorrência presente no mercado, em termos de processos de mudanças e inovações, na análise sobre vantagens competitivas.

Com relação aos atributos externos, o posicionamento de um grupo de empresas concorrentes, visando ao alcance de objetivos comuns pode ser considerado estratégico? Até que ponto empresas que disputam o mesmo mercado podem ou devem se associar e atuar conjuntamente? Visando elucidar tais questões, buscar-se-á analisar alguns conceitos de estratégia, bem como seus pontos fundamentais.

Henderson (1998, p. 5) define estratégia como “a busca deliberada de plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa”. Porter (1989, p. 1), conceitua estratégia competitiva como sendo “a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental em que ocorre a concorrência”. Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 24) referem-se à estratégia como “os planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais de uma organização”. Os dois primeiros apresentam conceitos semelhantes, com ênfase na

vantagem competitiva, ao passo que os últimos tratam-na como sendo algo maior, relacionada ao posicionamento da empresa, uma visão mais ampla, envolvendo não apenas os concorrentes, mas todos os valores da organização. Assim, dada a multidisciplinaridade da matéria, considera-se natural o contexto polifacético das definições e formas de interpretar a estratégia.

Com relação à administração estratégica, diversos pontos devem ser analisados, especialmente o ambiente externo, envolvendo o macroambiente e o ambiente setorial.

O macroambiente é constituído por forças político-legais, econômicas, tecnológicas e sociais, segundo Wright, Kroll e Parnell (2000). As forças político-legais são compostas por leis, regulamentos e decisões judiciais que afetam o ambiente em que a empresa opera. Resultam da atuação deliberada dos diversos níveis de governo no sentido de alcançar objetivos de natureza sócioeconômica. A esse respeito, é crucial a orientação imposta à atividade econômica, em se tratando de maiores ou menores liberdades concedidas às empresas, com relação a diversos aspectos, entre os quais destacam-se a política salarial, a concessão de crédito oficial, a autonomia para fixação de preços, as regras de comércio externo e o regime tributário.

As forças econômicas possuem um impacto significativo sobre os negócios, principalmente o nível de atividade econômica, medido pela variação do Produto Interno Bruto (PIB). Conforme Wright, Kroll e Parnell (2000), a variação do PIB está intimamente ligada à taxa de juros, volume de investimentos, taxa de inflação e taxa de câmbio, com consequências diretas sobre a renda da população. Dependendo da intenção do governo, pode-se adotar uma política de cunho liberal, provocando o crescimento econômico, por meio de política monetária expansionista, redução da taxa de juros e regras para incentivo ao comércio externo de acordo com necessidades de importação ou exportação. Em caso contrário, opta-se por políticas monetárias e cambiais mais restritivas e elevação da taxa de juros, provocando queda na atividade econômica, muitas vezes justificada pelo controle inflacionário, ajuste das contas públicas ou da balança comercial.

Especificamente no que se refere à influência da renda e do preço sobre a demanda, Nicholson (1995) e Pindyck e Rubinfeld (2002) afirmam que a demanda de mercado por um determinado produto é negativamente influenciada pelo preço, salvo raríssimas exceções. Porém, quanto a renda, a demanda de mercado poderá guardar relação positiva ou negativa, no primeiro caso quando se tratar de bens normais ou superiores, no segundo, em se tratando de bens inferiores.

As forças tecnológicas afetam as empresas no tocante ao processo de produção, envolvendo uma maior ou menor relação entre capital e trabalho, e quanto ao tipo de produto ou serviço oferecido. Setores que apresentam tecnologias de produção em constante mudança requerem da empresa atualização frequente, como forma de manter-se competitiva em termos de custos. Setores que apresentam rápidas inovações de produtos ou serviços exigem vultosos investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D), visando à manutenção da fatia de mercado, no mínimo. A questão da tecnologia também está relacionada à questão política, na medida em que a adoção, por parte do governo, de políticas de proteção à indústria doméstica, normalmente garante que avanços tecnológicos introduzidos em mercados competitivos não se tornem uma necessidade urgente para muitas empresas, conforme Etzel, Walker e Stanton (2001) e Kotler e Armstrong (1995).

Os autores ainda afirmam que as forças sociais estão relacionadas a hábitos e tradições de uma população. Em muitos casos, podem ajudar no crescimento de um setor, quando um novo hábito de consumo é adotado, ou quando existe certa tradição ditada por datas comemorativas, por exemplo.

Também com relação ao macroambiente, Etzel, Walker e Stanton (2001) e Kotler e Armstrong (1995) afirmam que devem ser feitas considerações a respeito da estrutura demográfica da população, envolvendo o tamanho e os aspectos étnicos, além de características etárias, educacionais e referentes à composição das famílias. O ambiente econômico é de extrema importância, na medida em que variações da renda tendem a provocar variações na demanda, além de haver mudanças de tendência nos hábitos dos consumidores. O ambiente natural, relacionado à oferta de matérias-primas, disponibilidade de energia e questões ambientais, também pode influenciar a atuação das empresas. Além disso, o ambiente tecnológico pode apresentar novos produtos e novas técnicas de produção. Finalmente, o ambiente político pode causar profundos impactos em termos de direcionamento econômico, leis e regulamentos sobre o ambiente de negócios.

No que se refere ao setor de atuação, Porter (1989) classifica as forças competitivas em: compradores, fornecedores, produtos substitutos, novos entrantes e concorrentes. Especificamente com relação aos concorrentes, tal autor afirma que podem, em alguns casos, fortalecer a posição da empresa. Essa afirmação, aparentemente contraditória, baseia-se na suposição de que a escolha do concorrente certo pode atender a alguns

propósitos que ajudariam a empresa a consolidar sua estratégia.

Ainda segundo o autor, em primeiro lugar, a existência de concorrentes pode ajudar a empresa a ampliar sua vantagem competitiva, através de mecanismos diversos. Em se tratando de demanda com caráter cíclico ou sazonal, deixar que alguns concorrentes atendam à demanda decorrente das flutuações auxilia a empresa a manter um patamar de utilização da capacidade mais estável, com reflexos positivos na redução de custos. Pode-se também deixar que os concorrentes atendam àquela fatia de mercado que não interessa à empresa. Além disso, a existência de concorrentes serve como motivador para a empresa, induzindo-a a buscar a diferenciação de produtos.

Outro ponto importante refere-se à proteção em termos de custos que um concorrente pode garantir, isso é, um concorrente com custos elevados, portanto incapaz de reduzir em demasia seus preços, permite que a empresa pratique preços atraentes e rentáveis. Finalmente, a existência de concorrentes diminui a vulnerabilidade da empresa com relação à legislação antitruste e também na negociação com trabalhadores e respectivos sindicatos.

Porter (1989) afirma que a existência de concorrentes melhora a estrutura da indústria, aumentando a demanda de mercado, devido ao volume de campanhas publicitárias e oferta de produtos complementares, diminuindo a dependência em relação a fornecedores, já que uma indústria grande atrairá um número elevado dos mesmos. Além disso, promove mudanças estruturais, à medida que o desenvolvimento dos produtos e serviços tende a valorizar a qualidade e evitar concorrência via preços.

Porter (1989) destaca ainda que os concorrentes auxiliam o desenvolvimento do mercado, quando o investimento para o lançamento de um novo produto ou tecnologia é de tal forma elevado que somente se justifica se houver possibilidade de expansão da demanda. Nesse caso, torna-se necessário, portanto, um número maior de empresas produtoras do bem ou serviço, como forma de reduzir a aversão de potenciais compradores a novos produtos, para padronizar ou legitimar a tecnologia e para promover a indústria como um todo.

Finalmente, a existência de um número adequado de concorrentes funciona como barreira à entrada de novas empresas no mercado.

Muito embora defendendo a existência de concorrentes como forma de desenvolver a indústria, Porter (1989) não analisa a possibilidade de ações cooperativas, mas simplesmente sugere posicionamentos capazes de manter a estabilidade do setor.

Pfeffer e Salancik (1996) e Hickson (1996), por seu lado, sugerem quatro mecanismos para diminuir a dependência das empresas com relação aos recursos necessários. Ou seja, tendo-se em vista que qualquer empresa é dependente de recursos como matérias primas, mão de obra, financeiros e informacionais, os autores afirmam que existe uma luta constante e interminável pela diminuição dessa dependência, por meio de quatro tipos de estratégia.

A primeira refere-se à adaptação ao ambiente ou alteração de restrições externas e, a segunda ocorre através de crescimento, fusões e aquisições. A terceira diz respeito à negociação do ambiente, pela participação em conselhos de administração de outras organizações, formação de cartéis para controlar fornecedores, assinatura de acordos comerciais, participação em associações comerciais e conselhos industriais. Tais ligações permitem que a empresa obtenha informações a respeito do ambiente externo e assegurem compromissos mútuos.

Por último, pode-se recorrer à atuação política, ocasião em que as organizações se esforçam para conseguir medidas tais como a adoção de carga tributária favorável, concessão de subsídios ou licenças especiais. Esse tipo de estratégia é muito comum, envolvendo partidos políticos, poder legislativo e conselhos empresariais, porém têm a desvantagem de favorecer a regulamentação estatal em detrimento da regulamentação imposta pelo mercado.

Nesse sentido, Wright, Kroll e Parnell (2000) sugerem que a análise das forças setoriais pode ser abandonada em alguns casos, considerando que empresas podem atuar de forma cooperativa com os concorrentes. Nesse caso, as empresas, chamadas *players* cooperativos, passam a atuar de forma conjunta visando a obtenção de resultados que favoreçam a todas, sem, contudo abandonar a competição pelos frutos da cooperação.

Esse tipo de posicionamento, que se distancia da livre concorrência, requer outra abordagem, tratada por Strategor... (2000, p. 186) como estratégia relacional, também chamada de estratégia cooperativa. “Uma estratégia diz-se relacional quando se baseia não na lei da concorrência, mas em relações privilegiadas que a empresa estabelece com certos parceiros do seu contexto”. Não se descaracteriza por completo a concorrência, entretanto ela é deixada em segundo plano, abaixo de algum acordo celebrado que se distancia das regras normais de mercado.

Os parceiros numa estratégia relacional podem ser agrupados em quatro grandes categorias: Estado, concorrentes, clientes e fornecedores, além de outros grupos de pressão, especialmente, sindicatos de trabalhadores.

Quanto aos objetivos, podem se relacionar a estratégias de mercado, tecnológicas, financeiras e sociais.

O assunto é tratado de forma semelhante pela abordagem de redes, conforme Vale, Amâncio e Lima (2006). Para eles, rede “é um conjunto de organizações ou de indivíduos engajados, reciprocamente, em transações recorrentes, reguladas segundo uma lógica de coordenação que extrapola o caráter estrito, seja do mercado, seja da hierarquia”.

Propõem-se uma tipologia para classificação de redes organizacionais baseada no estágio em que a firma se encontra, em relação ao engajamento em tais associações.

O primeiro estágio é caracterizado pela firma isolada, representada por uma unidade produtiva autônoma e independente, que estabelece suas estratégias sem procurar a inserção em redes. No estágio seguinte, denominado redes empresariais de objetivo único, mostra-se “associações de empresas, do mesmo setor de atividades e localizadas no mesmo lugar, com o propósito de resolver algum problema específico, associado à produção ou ao mercado. O propósito é incrementar o desempenho das empresas integrantes dos grupos”.

No terceiro estágio, encontram-se as redes setoriais de objetivos múltiplos. São associações de empresas com objetivos afins, que buscam, por meio da construção de estratégias cooperativas, o incremento da competitividade do setor em que atuam.

Por último, encontram-se redes comunitárias de interesse territorial, nas quais juntam-se diferentes organizações, procurando solucionar algum problema de interesse da coletividade ou relativo ao desenvolvimento local. As organizações envolvidas cobrem um vasto leque incluindo empresas, instituições governamentais, entidades de apoio empresarial, agências de financiamento, centros de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, entidades da sociedade civil e cidadãos.

O acordo de cooperação, conforme sugere Galerani (2003), é uma estratégia que permite a atuação conjunta de algumas organizações, visando a alcançar objetivos tais como: redução de custos, otimização de investimentos, melhoria de gestão, desenvolvimento tecnológico, fortalecimento do grupo, dentre outros. Tais alianças se justificam por: a) razões internas, voltadas para questões operacionais ou administrativas; b) razões competitivas, baseadas na busca por ampliar ou reforçar posicionamento de mercado e c) razões estratégicas, quando objetiva-se a conquista de novas posições, estrategicamente delineadas.

Segundo Mattuella, Fensterseifer e Lanzer (1995), o uso adequado de fatores competitivos, sob o comando

das organizações, influencia o grau de competitividade de todo o segmento. Portanto, em se tratando de cadeias agroindustriais, a adoção de estratégias no âmbito de toda a cadeia favorece a competitividade de cada empresa individualmente, além de fortalecer a posição do conjunto.

Azevedo e Silva (2002), estudando o sistema de coordenação de cadeias agroindustriais, afirmam que estratégias que visam à elevação da qualidade de produto acarretam dois problemas: necessidade de controle sobre as etapas de produção e maior controle sobre o processo de aquisição de matérias-primas. Além disso, torna-se imperativo comunicar aos consumidores a referida mudança de qualidade, por meio do estabelecimento de marca, reputação ou certificação.

Especificamente com relação ao consumo de café, Spers, Saes e Souza (2004) realizaram pesquisa para avaliar os principais atributos avaliados pelos consumidores para a aquisição de café torrado nas cidades de Belo Horizonte e São Paulo. Segundo os resultados, o sabor vem em primeiro lugar, com 25%; a marca vem em segundo, com 24%; e em terceiro qualidade e preço, ambos com 17%. Investigaram também se os consumidores entrevistados conheciam o “selo pureza” e se o levavam em consideração ao efetuar as compras. As respostas indicaram que 79,4% conheciam o programa e 61,1% o consideravam para escolher a marca a ser adquirida.

### 3 METODOLOGIA

Com a presente pesquisa, objetivou-se analisar a estratégia competitiva da indústria de café torrado no Brasil, a partir do início da década de 1990, estendendo-se até o ano de 2006. A investigação envolveu a avaliação de variáveis do macroambiente, preço e renda, além de uma de âmbito interno, denominada estratégia cooperativa ou também estratégia relacional. Para tanto, optou-se por uma pesquisa de natureza causal, com abordagem quantitativa, conforme explicitado por Collis e Hussey (2005), Hair et al. (2005b) e Malhotra (2001).

O período em análise vai de 1990 a 2006, com valores anuais. Os dados relativos ao consumo correspondem ao consumo interno em milhões de sacas de 60 kg e foram obtidos em ABIC (2009); os preços correspondem ao preço médio no varejo, estão em R\$ por quilograma, deflacionados para dezembro de 2006 pelo IGP DI FGV, conforme Conjuntura Econômica (2009), e foram levantados em ABIC (2009); o rendimento médio do trabalhador assalariado equivale a R\$ mensais, deflacionados para dezembro de 2006 pelo IGP DI FGV, levantados pelo IBGE e obtidos em Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA (2009).

Especificamente, para testar a influência do aumento de renda, da estabilidade de preços e do programa de melhoria de qualidade do produto sobre a elevação do consumo interno de café, foi estimada uma equação de regressão, segundo o modelo:

$$C = f(P, R, T, U), \quad (1)$$

Em que:

$C$  representa o consumo interno de café, em milhões de sacas de 60 quilogramas;

$P$  é o preço do café torrado no varejo, em R\$ por quilograma;  
 $R$  corresponde ao rendimento real do trabalhador assalariado, em R\$ mensais;

$T$  é uma variável tendência, representando o hábito do consumidor, assumindo valor 1 no primeiro ano e 17 no último, e;

$U$  é o termo de erro aleatório.

Utilizou-se o método dos Mínimos Quadrados Ordinários, para o qual assumem-se as pressuposições clássicas, conforme procedimentos descritos em Gujarati (2000), Kmenta (1987), Hair et al. (2005a) e Sharma (2000). A verificação da ocorrência dos pressupostos efetuou-se pelos testes específicos: a normalidade dos resíduos foi avaliada graficamente pelo teste de Q'Q plot, a homoscedasticidade da série pela análise gráfica dos resíduos, a presença de autocorrelação pelo teste de Durbin-Watson e a colinearidade entre os dados pelo índice de tolerância e fator de inflação da variância.

Testaram-se várias formas funcionais, incluindo transformação de variáveis, e a escolha da forma funcional adequada foi feita *a posteriori*, com base na coerência dos sinais, relevância dos parâmetros, avaliada pelo teste “t”, e grau de ajustamento dos dados, medido pelo coeficiente de determinação ajustado.

### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Inicialmente, deve-se avaliar a verificação dos pressupostos. O gráfico Q-Q indicou a distribuição normal dos resíduos, enquanto com a análise dos gráficos de dispersão mostrou-se variância constante dos resíduos, exceto para a variável tendência, o que era já esperado, devido à sua própria natureza crescente, o que não chega a comprometer os resultados. A medida de tolerância e o fator inflação da variância não acusaram alto grau de colinearidade entre as variáveis independentes e o Teste de Durbin-Watson mostrou-se inconclusivo. Portanto, não se verificou nenhum problema que compromettesse a análise.

Os resultados do modelo estimado estão na Tabela 1. Nenhuma transformação de dados foi necessária.



**TABELA 1** – Modelo de regressão. Consumo interno de café em função do preço, renda e hábito dos consumidores. Brasil, 1990 – 2006.

Parâmetro	Coefficiente*	Estatística “t”	Nível de significância	Medida de tolerância	Fator inflação da variância
Preço	-0,124	-1,995	0,067	0,223	4,488
Renda	0,094	2,038	0,062	0,408	2,449
Tendência	0,874	13,839	0,000	0,216	4,630
R <sup>2</sup> ajustado	0,986				
Teste F	382,297		0,000		
Durbin-Watson	1,408		inconclusivo		

\* Os coeficientes da equação de regressão referem-se aos coeficientes padronizados, sendo excluído o termo constante. Fonte: dados trabalhados pelos autores.

Os resultados indicam elevado grau de ajustamento, com coeficiente de determinação ajustado de 0,986 e teste F significativo ao nível de 1%, ou seja, as variáveis independentes, em conjunto, têm elevado poder de explicação sobre a variável dependente.

As variáveis preço e renda mostraram-se significativas ao nível de 10%, sendo a primeira com sinal negativo e a segunda com sinal positivo, indicando coerência das relações, conforme sugerem Nicholson (1995) e Pindyck e Rubinfeld (2002), mas os coeficientes padronizados revelam baixo poder de explicação.

Sendo assim, percebe-se que o consumo reage negativamente às variações de preço e positivamente às variações de renda, mas a magnitude das variações é reduzida, revelando que essas variáveis não foram as mais importantes para explicar o aumento ocorrido no consumo durante o período em análise.

Além disso, a baixa magnitude dos parâmetros resulta em baixos coeficientes de elasticidade, renda e preço. Conforme evidências empíricas apresentadas por Marques e Aguiar (1993), os produtos alimentares são classificados, em sua extensa maioria, como bens normais, elasticidade-renda entre 0 e 1, e inelásticos, elasticidade-preço inferior a | 1 |.

Por seu lado, a variável tendência, incluída no modelo para captar os efeitos de mudanças nos hábitos dos consumidores, apresentou nível de significância de 1%, sinal positivo e o valor do coeficiente padronizado apresenta elevado poder de explicação.

Dessa maneira, observa-se que houve profunda modificação no padrão de consumo do café torrado ao mesmo tempo em que a associação de classe representativa da indústria em questão (ABIC) implementou um programa visando melhorar a qualidade do produto, além de realizar

vultosos investimentos na divulgação do mesmo. Se as variáveis relativas ao ambiente macroeconômico, preço e renda, não foram suficientes para explicar a reversão no consumo, acredita-se que um dos fatores a explicar o fato, talvez o principal, tenha sido exatamente o programa de melhoria da qualidade, confirmando as mudanças de hábito sugeridas por Mendes e Padilha Junior (2007).

Confirma essa constatação o fato de que o consumo de café aumentou em proporções maiores justamente nos segmentos especiais e, portanto, com preços mais elevados, segundo dados apresentados por Saes e Farina (1999). Imagina-se, por conseguinte, que a segmentação de mercado baseada na diferenciação do produto, ocorrida em parte devido à conscientização do consumidor quanto às diferentes qualidades do café, tenha causado a mudança de hábito e, conseqüentemente, a elevação do consumo. No mesmo sentido situam-se informações obtidas em Associação Mineira de Supermercados - AMIS (2002), segundo as quais 73% dos consumidores de café escolhem uma marca específica, deixando em segundo plano a escolha baseada no preço, com apenas 8%.

Tais resultados também corroboram aqueles encontrados por Spers, Saes e Souza (2004), mostrando que o consumidor valoriza mais o sabor e marca do que o preço, por ocasião da compra de café torrado.

Conforme Vale, Amâncio e Lima (2006), as redes setoriais de objetivos múltiplos são aquelas que buscam aumentar a competitividade do setor em que atuam. Assumindo tal taxonomia, pode-se imaginar que a referida associação de classe e o programa “selo pureza” mereceriam ser assim classificados, e os resultados ora apresentados sugerem o sucesso da estratégia adotada.

Também as assertivas de Galerani (2003) e Mattuella, Fensterseifer e Lanzer (1995) sobre os benefícios

da cooperação e adoção de estratégias cooperativas ficam confirmadas com a análise dos dados desta pesquisa.

Portanto, analisados em conjunto, os resultados indicam que as variáveis independentes têm alto poder de explicação sobre o consumo, e que o principal fator é a mudança de hábito, ficando em segundo plano a relativa estabilidade de preços e também o aumento de renda.

### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos resultados, infere-se que preço e renda são estatisticamente significativos no modelo, muito embora possuam baixo poder de explicação. Seus sinais são coerentes com os modelos teóricos, positivo para renda e negativo para preço.

Por outro lado, a variável tendência apresentou sinal positivo, mostrou-se estatisticamente significativa e com alto poder de explicação, sugerindo dessa maneira, que o programa teve grande êxito ao incentivar o crescimento do consumo.

Sendo assim, acredita-se que a estratégia utilizada pela indústria de torrefação, classificada como uma estratégia relacional foi bem sucedida em seus propósitos: modificar a imagem do produto perante os consumidores e elevar o consumo no mercado interno. Obviamente, além da melhoria da qualidade do café torrado, várias campanhas publicitárias foram veiculadas, e o programa como um todo pode ser considerado eficaz.

Cabe agora destacar algumas limitações da pesquisa. Apesar das evidências, o crescimento do consumo e a segmentação de mercado com base em produtos de qualidades diferentes são as principais, deve-se ressaltar, no entanto, que a variável tendência funciona como *proxy* das preferências do consumidor e, portanto, apenas sugere que o programa tenha sido importante na indução do consumo. Assim, apesar de haver outros indicativos de que o programa de melhoria da qualidade possa ter afetado os hábitos de consumo, os dados dessa pesquisa não permitem afirmações contundentes dessa natureza.

Destarte, para avaliar com maior precisão a eficácia do programa no processo de retomada do consumo interno, torna-se necessária a elaboração de pesquisas de opinião, envolvendo diretamente os consumidores do produto. Somente dessa maneira seria possível medir com precisão em que magnitude o programa “Selo Pureza” pode ser responsabilizado pelo aumento do consumo, o que foi parcialmente feito por Spers, Saes e Souza (2004), indicando resultados positivos, a despeito de haver propósitos específicos de avaliar o programa em questão.

Essa última observação vale como sugestão para pesquisas futuras, que além de avaliarem com exatidão a influência sobre o consumo de café do programa em questão, poderiam ser direcionadas para outros setores, buscando compreender e avaliar qual o impacto de estratégias cooperativas sobre o desempenho da indústria, das firmas e do bem-estar dos consumidores.

Finalmente, devem-se destacar as contribuições acadêmicas e gerenciais da pesquisa. Espera-se que a avaliação de estratégias relacionais possa contribuir com a difusão de programas elaborados no âmbito associativo, os quais podem vir a se transformar em práticas gerenciais frequentes entre diversos segmentos produtivos, potencializando a atuação das empresas, individualmente limitadas na sua capacidade de empreender campanhas que visem aspectos de interesse comum de toda a cadeia.

Em termos acadêmicos, espera-se ter contribuído com a avaliação de um programa de caráter eminentemente multidisciplinar, pois envolve tópicos relativos à estratégia, redes e marketing, além da influência marcante do ambiente macroeconômico, o que carrega em si um elevado componente idiosincrático.

### 6 REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE CAFÉ. Disponível em: <[www.abic.com.br](http://www.abic.com.br)>. Acesso em: 26 ago. 2009.

ASSOCIAÇÃO MINEIRA DE SUPERMERCADOS. **Perfil e hábitos de consumo dos clientes de supermercados em Belo Horizonte**. Belo Horizonte, 2002. Disponível em: <<http://www.amis.org.br>>. Acesso em: 10 maio 2009.

AZEVEDO, P. F.; SILVA, V. L. S. Franquias de alimentos e coordenação de cadeias agroindustriais: uma análise empírica. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 37, n. 1, jan./mar. 2002.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONJUNTURA ECONÔMICA. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2009.

ETZEL, M. J.; WALKER, B. J.; STANTON, W. J. **Marketing**. 11. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

GALERANI, J. Formação, estruturação e implementação de aliança estratégica entre empresas cooperativas. **RAE Eletrônica**, São Paulo, v. 2, n. 1, jan./jun. 2003.

- GREMAUD, A. P. et al. **Economia brasileira contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2007.
- GUJARATI, D. N. **Econometria básica**. São Paulo: Makron Books, 2000.
- HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005a.
- \_\_\_\_\_. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005b.
- HENDERSON, B. D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- HICKSON, D. J. **Writers on organizations**. Thousand Oakes: Sage, 1996.
- INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. Disponível em: <<http://www.ipeadata.gov.br>>. Acesso em: 26 ago. 2009.
- KMENTA, J. **Elementos de econometria**. São Paulo: Atlas, 1988. 711 p.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing. Rio de Janeiro: LTC, 1995.**
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARQUES, P. V.; AGUIAR, D. R. D. **Comercialização de produtos agrícolas. São Paulo: EDUSP, 1993.**
- MATTUELLA, J. L.; FENSTERSEIFER, J. E.; LANZAR, E. A. **Competitividade em Mercados Agroindustriais Integrados**. Revista de Administração, São Paulo, v. 30, n. 4, out./dez. 1995.
- MENDES, J. T. G.; PADILHA JUNIOR, J. B. **Agronegócio: uma abordagem econômica**. São Paulo: Pearson, 2007.
- NICHOLSON, W. **Microeconomic theory: basic principles and extensions**. 6. ed. Fort Worth: Dryden, 1995.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. The organization in its environment. In: PUGH, D. S.; HICKSON, D. J. **Writers on organizations**. Thousand Oakes: Sage, 1996.
- PINDYCK, R. S.; RUBINFELD, D. L. **Microeconomia**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.**
- REVISTA DA CAFEICULTURA. Disponível em: <[www.revistadacafeicultura.com.br](http://www.revistadacafeicultura.com.br)>. Acesso em: 26 ago. 2009.
- SAES, M. S. M.; FARINA, E. M. M. Q. **O agronegócio do café no Brasil**. São Paulo: Pensa, 1999.
- SHARMA, S. **Applied multivariate techniques**. New York: J. Wiley, 1996.
- SPERS, E. E. Qualidade e segurança em alimentos. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- SPERS, E. E.; SAES, M. S. M.; SOUZA, M. C. M. de. Análise das preferências do consumidor brasileiro de café: um estudo exploratório dos mercados de São Paulo e Belo Horizonte. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 39, n. 1, p. 53-61. jan./mar. 2004.
- STRATEGOR: estratégia, estrutura, decisão, identidade política global da empresa. 3. ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2000.
- VALE, G. M. V.; AMÂNCIO, R.; LIMA, J. B. de. Criação e gestão de redes: uma estratégia competitiva para empresas e regiões. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 136-146, abr./jun. 2006.
- VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, out./dez. 2000.
- WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.