

OS PILARES DA QUALIDADE: O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE QUALIDADE DO CAFÉ (PQC)

Quality pillars: the implementation process of quality coffee program(QCP)

RESUMO

Objetivou-se, no presente trabalho, principalmente analisar o processo de implementação do Programa de Qualidade do Café (PQC) e suas implicações nas empresas de café torrado e moído do Brasil. Buscou-se descrever a filosofia e os objetivos que sustentam a concepção do PQC por meio da construção de um modelo teórico de análise: os “pilares da qualidade”. Foram analisadas as estratégias de mercado de treze torrefadoras. Os dados obtidos com a pesquisa foram agrupados no modelo dos “pilares da qualidade”: qualidade do produto, qualidade do processo e sinal de qualidade. Verificou-se que a implementação do PQC, ao introduzir um padrão de qualidade, faz com que as empresas adotem estratégias de coordenação vertical com seus fornecedores e distribuidores, sendo que manter o padrão de qualidade é uma dificuldade comum a todo universo pesquisado. A implementação da rastreabilidade em seu sistema produtivo foi outra limitação entre as empresas que ainda não adotaram o PQC. As empresas pesquisadas que focavam seu negócio na diferenciação por atributos de qualidade precisam do alicerce da certificação ou de marcas fortes para transmitir credibilidade aos seus consumidores. O principal fator que aumentou a coordenação vertical foi a qualidade, demonstrando a importância da adoção da certificação do PQC.

Paulo Henrique Montagnana Vicente Leme
Consultor em Marketing no Agronegócio especializado em café
P & A Marketing
phleme@peamarketing.com.br

Rosa Teresa Moreira Machado
Professora Associada 2 do Departamento de Administração e Economia
Universidade Federal de Lavras
dae577@yahoo.com.br

Recebido em: 30.10.08. Aprovado em: 7.4.10
Avaliado pelo sistema blind review
Avaliador científico: Ana Alice Vilas Boas

ABSTRACT

The present study had as major objective to analyze the implementation process of the coffee quality program (CQP) and its implications on the roasted and ground coffee companies in Brazil. Firstly, the philosophy and the objectives of CQP were described in the construction of a theoretical analysis model, the “quality pillars”. The marketing strategies of thirteen roasters were analyzed. Research data were analyzed with the support of the “quality pillars” model: product quality, process quality, and the quality signal. As main results, it was possible to imply that quality was the main factor that increased the vertical coordination between the researched companies. Therefore, CQP implementation leads companies to the adoption of vertical coordination strategies with their suppliers and distributors, while it is hard to maintain a quality standard for all companies. Non-adopters have difficulty to implement traceability in their productive system. Researched companies that focus their business on product differentiation by attributes of quality need, as support, a certification or strong brandmarks to transmit credibility to the consumers. The major point that enhanced vertical coordination was quality, showing the importance of the CQP certification process.

Palavras-chave: café, qualidade, certificação, padronização.

Key-words: coffee, quality, certification, standardization.

1 INTRODUÇÃO

São crescentes os exemplos de estratégias de segmentação de mercado por meio da diferenciação por atributos de qualidade. O crescimento deve-se a diversos fatores, dentre eles a forte competitividade e a saturação dos mercados consumidores; a preocupação com questões sociais e ambientais; a desregulamentação de mercados e, principalmente, a percepção dos agentes da cadeia de que seus objetivos devem estar direcionados para a satisfação dos consumidores finais. O mercado brasileiro de café

torrado e moído (T&M) é um exemplo típico. Após longo período de regulamentação pelo governo, o consumo interno havia declinado aos menores patamares da história, o que era ofertado ao mercado interno eram cafés de baixa qualidade, quando não adulterados com impurezas, como cascas e paus, milho e cevada. Na visão do consumidor, o café era identificado como “tudo igual” e, pior, de baixa qualidade.

Entretanto, ações voltadas para a qualidade começaram a mudar esse cenário. No mercado interno, a partir da década de 1990, a Associação Brasileira da

Indústria de Café (ABIC) implementou o “Selo de Pureza”, com o objetivo de padronizar a produção de café pelas torrefadoras e evitar fraudes. O consumidor passou a identificar o selo como um diferencial de qualidade entre os cafés ofertados, passando a valorizar aqueles certificados em detrimento dos que não possuíam o selo de pureza. A resposta do mercado consumidor veio com o aumento do consumo *per capita* de café, no Brasil, na década de 1990 (SAES, 1998).

Por outro lado, os consumidores dos países desenvolvidos passaram a demandar cafés de qualidade certificada, seja por meio dos processos de produção (orgânicos) ou pela qualidade do produto final (*gourmets*). Assim, com a crescente busca pela qualidade certificada, a produção de café tem se ampliado para atender às exigências de segmentos diferenciados de consumidores, inclusive do Brasil.

Em 2004, a ABIC iniciou a implementação do “Programa de Qualidade do Café”, ou PQC, um programa abrangente que objetiva apresentar ao consumidor as diferenças de qualidade do café T&M no Brasil. De fato, o grande desafio do PQC é ensinar ao consumidor brasileiro as diversas variáveis que distinguem um café comum de outro superior em qualidade.

As discussões em torno do PQC possibilitam levantar a questão do que é a qualidade na cadeia do café T&M no Brasil. Embora a ABIC venha trabalhando a questão da qualidade desde a década de 1990, encarando este fator como primordial para o aumento do consumo de café no mercado nacional, a determinação do que é um café T&M de qualidade é tão complicada quanto são variadas as definições acerca da qualidade.

Do ponto de vista do consumidor, qualidade é um conceito relativo, pois varia segundo as necessidades, interesses e desejos de cada um. Além disso, um produto é de qualidade quando atende às normas de padronização, de produto e/ou processo. A empresa torrefadora que busca a certificação do PQC deve atender a uma série de requisitos presentes no programa. Para a ABIC, os três pilares do PQC (qualidade do produto, manutenção do perfil de sabor e boas práticas do processo) envolvem a qualidade em todas as suas esferas.

Sendo assim, o objetivo principal deste trabalho foi investigar o processo de implementação do PQC e suas implicações nas empresas de café T&M no Brasil. Primeiramente, buscou-se descrever a filosofia e os objetivos que sustentam a concepção do PQC por meio da construção de um modelo teórico de análise, os “Pilares da Qualidade”, com o suporte da Economia dos Custos de

Transação (ECT) e do conceito de qualidade. Para investigar como os objetivos do PQC foram interpretados pelas indústrias torrefadoras, foram analisadas as ações efetivas e as dificuldades de implementação do programa pelas torrefadoras, usando como suporte para análise os “Pilares da Qualidade”.

O trabalho é estruturado partindo-se da economia dos custos de transação (ECT), que é utilizada para compreender os processos de certificação e padronização no agronegócio. A questão da qualidade também é abordada, principalmente com o objetivo de encontrar a melhor definição de qualidade para subsidiar a análise do PQC. Apresenta-se então o modelo dos “Pilares da Qualidade”, que fornece o suporte necessário para a compreensão do problema e realização das análises subsequentes. Os resultados são agrupados dentro dos pilares, buscando, assim, um desenho panorâmico que permita compreender as implicações do PQC nas indústrias de café torrado e moído.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A padronização e a certificação sob a ótica da ECT

A ECT foi sistematizada por Williamson (1985, 1991), mas sua origem remonta à década de 30, quando Coase (1937) apontou um novo conceito, os custos de transação, ao questionar o poder da mão invisível do mercado como alternativa mais eficiente para as grandes firmas hierarquizadas, dependendo do tipo de transação envolvida. O custo de transação é o custo de fazer o sistema econômico funcionar. São os custos associados à coordenação das atividades econômicas, tais como os custos *ex ante* para se adquirir informações no mercado e tratar um negócio, e custos *ex post*, que estão associados ao acompanhamento e à execução de contratos (AZEVEDO, 1997; FARINA, 1997, 2000).

Para a ECT, os contratos são redigidos sob dois pressupostos comportamentais: as pessoas têm racionalidade limitada e podem agir com oportunismo. Como as transações diferem uma das outras, Williamson (1985, 1991) utilizou elementos objetivos e observáveis para caracterizá-las: os investimentos específicos na transação, a frequência com que as transações são efetuadas e a incerteza. Conjugando os pressupostos comportamentais com esses três elementos que caracterizam as transações, é possível identificar as transações que podem ser mais vulneráveis a ações oportunistas por uma ou mais partes envolvidas e os seus respectivos custos sobre as demais partes. A especificidade de ativos é o atributo da transação

que mais pesa nos custos de transação. Sendo assim, dependendo dos atributos da transação, diferentes custos podem ser incorridos, o que exige uma diferente forma organizacional para governá-las (AZEVEDO, 1997).

A estrutura de coordenação mais eficiente para cada tipo de transação é aquela que consegue minimizar os custos de transação. Quando a transação não exige especificidades de ativos e o preço é a única informação relevante, há poucos custos de transação. Nesse caso, o mercado será a estrutura de coordenação preferível. Quando a transação tem alta especificidade de ativos e envolve informações complexas, criam-se relações de dependência entre dois agentes, com consequências danosas em termos de possibilidade de ruptura contratual. Assim, quando os agentes econômicos são instigados a fazer investimentos de uso específico, eles tendem a se organizar em estruturas verticalizadas (como a hierarquia, totalmente integrada verticalmente, ou então, uma estrutura híbrida, por meio de contratos formais ou informais), para evitar o custo de transação decorrente.

Em suma, um ponto fundamental para este trabalho é o modo como os atores econômicos irão lidar com a assimetria de informações que podem gerar ações oportunistas em suas transações negociais de compra e venda de insumos e produtos ao longo da sua cadeia produtiva, ou seja, quais modelos irão adotar para reduzir o custo transacional.

Neste contexto, inserem-se os padrões e certificações como importantes instrumentos de coordenação da cadeia produtiva. Eles comunicam informações para clientes e consumidores de forma consistente e confiável, diminuindo os custos de transação nas relações comprador x vendedor, uma vez que eliminam e reduzem a incerteza com relação à qualidade e criam incentivos à cooperação horizontal e vertical entre firmas (FARINA, 2003; MACHADO, 2000; NASSAR, 2003; SOUZA, 2000). Para a certificação se efetivar, é preciso existir cooperação e coordenação entre os agentes pertencentes à cadeia, bem como incentivos para os agentes integrarem-se a um sistema de certificação.

Assim, neste estudo, parte-se do pressuposto que o PQC, atuando como um instrumento de certificação, tem a capacidade de exercer um papel fundamental: o de reduzir a assimetria de informações entre os agentes que compõem o sistema agroindustrial do café. Com isso, conseguiria aproximar estes agentes e diminuir a incerteza quanto à qualidade do café T&M certificado, de tal modo que o consumidor passa a ter uma fonte confiável de informações para poder tomar a melhor decisão de compra.

A obtenção de um certificado significa que a organização possui qualidade consistente no longo prazo. Sendo assim, o consumidor que procura qualidade em determinado produto valoriza a certificação como um instrumento de redução da assimetria de informações, dispendo-se a pagar mais por um produto certificado em detrimento daqueles concorrentes que não possuem certificação reconhecida.

Segundo Machado (2000), pode-se dizer que a certificação é a institucionalização da padronização porque representa o coroamento formal de toda uma sistemática de estabelecer e conceder reputação a padrões. Pontua ainda que uma questão fundamental é a da credibilidade de um processo de certificação. Neste ponto, cabe colocar o papel da Associação Brasileira das Indústrias de Café, a ABIC, no processo de evolução do agronegócio do café T&M no Brasil e sua reputação. Ela conseguiu transmitir credibilidade aos membros da cadeia do café com o sucesso do programa do “Selo de Pureza” e de outras ações em prol do consumo de café, como o programa “Café e Saúde”. Quando o programa de padronização do Selo de Pureza tornou-se obsoleto frente às mudanças do mercado, a ABIC iniciou a implementação do “Programa de Qualidade do Café (PQC)”, no ano de 2004. Para garantir o sucesso desse programa, a credibilidade da ABIC é fundamental e, para aumentar essa credibilidade, a certificação é feita por uma terceira parte independente, o Instituto de Certificação TOTUM, que atua como gerenciador do programa.

De acordo com Machado (2000), para atender a mercados segmentados, por trás da existência de instrumentos como selos, certificados e marcas, as firmas dependem de uma coordenação que não se sustenta simplesmente no preço para se suprir de matéria-prima ou mesmo para distribuir o produto para seus clientes. Pela ECT, há duas soluções: 1) criar mecanismos de coordenação vertical via contratos formais ou informais de fornecimento, com incentivo para compensar o esforço extra por parte do produtor rural e originadores, acrescido de instrumentos de controle (auditorias e inspeções para monitoramento dos fornecedores, certificação própria ou de terceira parte) ou 2) partir para a integração vertical completa, internalizando todas as etapas de produção em uma só firma. No agronegócio a coordenação vertical mais comum é a primeira solução, por meio de estruturas organizacionais intermediárias, entre o mercado e a hierarquia. A coordenação vertical se faz por meio de ações cooperativas como o desenvolvimento de parcerias estratégicas e contratos formais e informais com um número menor de participantes, balanceadas com competição (MACHADO, 2000).

Com base na ECT, espera-se que a certificação do PQC implique em:

- as torrefadoras devem aumentar a coordenação com seus fornecedores, visando à aquisição de matéria-prima de qualidade superior, com requisito de qualidade mínima;
- as torrefadoras podem lançar mão de estratégias como o pagamento de prêmios por qualidade, investimentos conjuntos ou garantias de compra de café verde de determinados cafeicultores. Outra estratégia possível é a integração vertical para trás, ou seja, as torrefadoras poderiam ter fazendas próprias visando controlar o fornecimento desses grãos de qualidade;
- para a distribuição de seus cafés de qualidade superior, supõe-se que as empresas possam adotar estratégias de parceria com o varejo para atingir mais facilmente os consumidores de maior poder aquisitivo, e que estejam dispostos a pagar o diferencial de preço que esses cafés possuem.

2.2 Qualidade

Procurando definir o que é qualidade e como ela deve ser interpretada, no atual contexto do agronegócio, o Quadro 1 resume algumas definições importantes.

Segundo Reeves & Bednar (1994) e Maximiano (2000), foram muitas as definições criadas para a qualidade em diferentes momentos e em resposta a novas e constantes demandas do mercado. Porém, nenhuma definição de qualidade pode ser considerada como a melhor em todas as situações, pois cada definição possui tanto pontos fortes quanto fracos, a depender de critérios de medida e generalização, utilidade no gerenciamento e importância para o consumidor.

Para este trabalho, é necessário identificar a visão de qualidade que o PQC quer transmitir para os

diferentes agentes da cadeia, ou seja, o que é a qualidade para o PQC.

Slack et al. (1996, p. 552) propõem uma definição que procura resumir as várias abordagens da qualidade: “Qualidade é a consistente conformidade com as expectativas dos consumidores”.

A palavra *conformidade* indica que há necessidade de atender a uma especificação clara, garantindo que um produto ou serviço está conforme as especificações estabelecidas. *Consistente* implica que materiais, instalações e processos tenham sido projetados e controlados para garantir que o produto ou o serviço atenda às especificações, usando um conjunto mensurável de características. Já a expressão “*expectativas dos consumidores*” reconhece que um produto ou serviço precisa atingir as expectativas dos consumidores e que estas podem ser influenciadas pelo preço do produto (SLACK et al., 1996).

Os autores destacam ainda que as expectativas dos consumidores individuais podem ser diferentes. Experiências passadas, conhecimento individual e seu histórico vão dar formas às expectativas. Outro ponto importante é que a percepção do consumidor sobre um produto ou serviço também pode ser diferente. Sendo assim, a qualidade está nos olhos do observador e toda percepção de qualidade do consumidor é importante (SLACK et al., 1996).

Buscando uma conciliação entre as expectativas e percepções dos consumidores, a qualidade percebida pode ser definida como o grau de adequação entre as expectativas dos consumidores e a percepção deles do produto ou serviço, conforme a Figura 2.

No caso das torrefadoras, essas devem buscar atender às expectativas dos consumidores de café. Para isso, podem investir na certificação do PQC, pois admitem

QUADRO 1 – Definições de qualidade.

Excelência	• Qualidade significa o melhor que se pode fazer, o padrão mais elevado de desempenho em qualquer campo de atuação.
Valor	• Qualidade significa ter mais atributos; usar materiais ou serviços raros, que custam mais caro. • Qualidade como valor é conceito relativo que depende do cliente e seu poder aquisitivo.
Especificações	• Qualidade planejada; projeto do produto; definição de como o produto ou serviço deve ser.
Conformidade	• Produto ou serviço de acordo com as especificações do projeto.
Regularidade	• Uniformidade; produtos ou serviços idênticos.
Adequação ao uso	• Qualidade de projeto e ausência de deficiências: projeto excelente e produto/ serviço de acordo com o projeto.

Fonte: Reeves & Bednar (1994) e Maximiano (2000, p. 185).

e apostam na existência de segmentos de mercado distintos entre os consumidores de café.

O PQC reflete também uma tendência mundial, uma vez que os consumidores dos países desenvolvidos estão mais exigentes com relação à qualidade e à segurança dos alimentos que consomem. Portanto, é um programa que incorpora sistemas mundialmente credenciados de garantia de qualidade e segurança dos alimentos, buscando agregar valor ao negócio do café.

Por outro lado, Machado (2000) afirma que a marca é um redutor de custos de transação ao ajudar a identificar produtos e garantir um padrão de qualidade comparável, independente do local de compra. Assim, as marcas privadas e as marcas coletivas, associadas a especificações de origem ou produção, conseguem se apropriar de um diferencial de valor, reconhecido pelo consumidor.

“O consumidor percebe a qualidade pelas informações contidas no rótulo do produto. Por trás desses elementos mais visíveis, o produtor precisa ser capaz de produzir em conformidade com um dado padrão e obter certificação de terceira parte como garantia” (MACHADO, 2000, p. 106).

O “efeito *iceberg*” (Figura 2) é uma analogia proposta por Machado (2000), em que o sinal visível de qualidade para o consumidor é composto de vários elementos “sinalizadores” da qualidade do produto. A parte não visível representa custos que a empresa e/ou a cadeia de agentes de um sistema agroindustrial (SAG) precisa assumir.

3. O PROGRAMA DE QUALIDADE DO CAFÉ (PQC) E SEUS PILARES DA QUALIDADE

A ABIC tem se destacado no cenário nacional como um importante agente no SAG do café desde o início da década de 1990, por meio de ações que têm aumentado o consumo de café T&M no país. Naquela época, uma de suas principais estratégias foi o lançamento do Programa do “Selo de Pureza” cujo objetivo era coibir as fraudes e garantir a pureza do produto, visando assim mudar a visão do consumidor brasileiro acerca da qualidade do produto (MÁRIO et al., 2001; SAES, 1998).

Além do instrumento da certificação de pureza implementado pela ABIC, no final dos anos 90 houve uma tendência mundial de valorizar o segmento de cafés

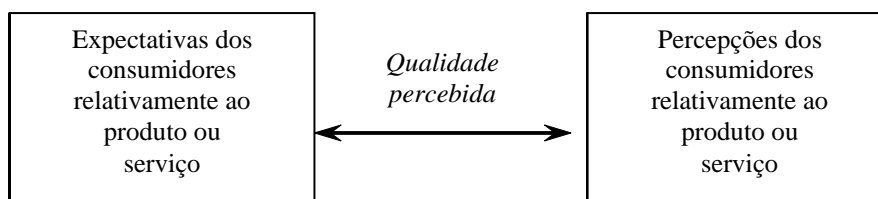


FIGURA 1 – Qualidade percebida - lacuna entre as expectativas dos consumidores e sua percepção do produto/serviço.



FIGURA 2 – Os sinais da qualidade: o “efeito iceberg”.
Fonte: Machado (2000, p. 106).

diferenciados pela qualidade, como os *gourmets* e *premium*, ou pelo processo de produção, como os descafeinados, orgânicos e outros. Essa tendência vem sendo reforçada com o surgimento de diversas cafeterias especializadas na comercialização de cafés superiores e *espresso*.

Desse modo, o Programa de Qualidade do Café (PQC) é uma evolução do Programa de Pureza da ABIC e tem como objetivo dar continuidade ao crescimento do consumo interno de café obtido a partir da década de 1990. Para isso, a ABIC aposta no aumento da qualidade ofertada, ao demonstrar para o mercado consumidor as diferenças de qualidade do café T&M com a rotulagem do produto para, assim, implementar novos padrões de consumo no mercado (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE CAFÉ - ABIC, 2006a).

Por meio do PQC pretende-se garantir a melhoria da qualidade do café T&M através de três pontos fundamentais: o primeiro deles é a utilização de grãos de café iguais ou melhores que o tipo 8 (COB - Classificação Oficial Brasileira), com limitação rigorosa para a existência de, no máximo, 20% de grãos defeituosos (PVA - pretos, verdes-ardidos) e com pureza garantida. Outro ponto de destaque é o controle da preservação das características iniciais do café. Essas características devem ser indicadas pelo fabricante no “Perfil do sabor”. Para tal, amostras têm que ser coletadas no mercado, anualmente, para garantir o padrão da qualidade.

Além de garantir o estabelecimento de um padrão mínimo de qualidade, por meio de uma “nota global” mínima dada ao café, o PQC coloca a possibilidade de segmentar os produtos certificados de acordo com a qualidade da bebida. Assim, dependendo do resultado da análise, obtida através de testes sensoriais realizados nos laboratórios credenciados, o produto pode obter um selo diferenciado, o “selo da qualidade superior” ou o “selo da qualidade gourmet”.

O simples fato de possuir um requisito mínimo de certificação já imprime a existência da qualidade, pois se exige uma qualidade mínima tanto para o produto certificado como para o processo de produção, que deve atender às normas estabelecidas pelo programa.

Por último, a indústria deve possuir uma “garantia de boas práticas no processo”. Essa garantia é assegurada através da realização de auditorias periódicas nas torrefadoras por organismos certificadores credenciados e independentes.

Para a diretoria da ABIC, estes são os pilares fundamentais para garantir o sucesso do PQC. O primeiro

pilar refere-se às qualidades intrínsecas do produto como, por exemplo, o aroma, sabor, tipo de bebida e grau de moagem. O segundo pilar refere-se à qualidade dos processos de produção, levando-se em conta os padrões estabelecidos pela certificação. Já o terceiro pilar, é a garantia da qualidade ao longo do tempo, ou seja, o objetivo do programa é obter um padrão de qualidade que seja consistente.

Como resultados do Programa de Qualidade do Café, a ABIC almeja a qualidade em todas as suas esferas pois, a partir dos dados levantados pelos organismos certificadores, ela pretende realizar *benchmarking*, de modo que isso possa contribuir para elevar o padrão de qualidade da indústria de café T&M nacional. Esse ponto é fundamental e demonstra um grande objetivo no longo prazo: a qualificação das empresas para competir no concorrido mercado internacional.

Como objetivo final, o PQC almeja a satisfação dos consumidores brasileiros, ensinando-os a tomar um café de qualidade comprovada e, desse modo, serem mais exigentes. Com a qualidade, a ABIC pretende tornar o mercado brasileiro o maior mercado consumidor de café T&M do mundo, até o ano de 2010 (ABIC, 2006b).

4 METODOLOGIA

O Programa de Qualidade do Café encontra-se em estágio de implementação. Sendo assim, a melhor abordagem para alcançar os objetivos deste trabalho é a pesquisa qualitativa exploratória (TRIVINOS, 1987). O objeto deste estudo são as empresas da Indústria de café T&M do Brasil, associadas à ABIC. Foram entrevistados empresários de torrefadoras de pequeno, médio e grande porte, de acordo com a conveniência e a disponibilidade para a realização das mesmas. A pesquisa de campo ocorreu durante o ano de 2006 e o início de 2007.

Os dados relevantes ao programa foram levantados por meio da análise de documentos, *internet* e em entrevistas com os membros diretores da ABIC responsáveis pela criação e implementação do PQC. Conjuntamente, foram realizadas entrevistas e pesquisa documental buscando compreender como as empresas estão entendendo o PQC. O método utilizado para coleta de informações foi a “entrevista focalizada” (*focused-interview*) (ALENCAR & GOMES, 1998). Buscando realizar uma junção de toda a teoria apresentada neste trabalho, propõe-se um modelo teórico de análise para o problema estudado, conforme a Figura 3.

O modelo é uma tentativa de unir os dados encontrados na prática com as abordagens teóricas que fornecem suporte para a compreensão do problema. A base do modelo está nos três pilares do PQC:

- 1 – “qualidade do produto”;
- 2 – “qualidade do processo”;
- 3 – “sinal de qualidade”, ou seja, a garantia de manutenção do padrão determinado pela certificação, sendo na realidade o selo do PQC estampado nas embalagens de café torrado e moído e pelo “perfil de sabor”, (um trevo, indicando vários atributos da bebida), conforme indicado na Figura 4.

O coração do modelo é o sinal da qualidade, que surge como uma ligação entre os três pilares da qualidade e o “efeito iceberg”, proposto por Machado (2000). Para a autora, o consumidor percebe a qualidade pelas informações contidas no rótulo do produto, especialmente

sua marca. Para o PQC, os objetivos do “sinal da qualidade” e do “perfil de sabor” são exatamente os de atingir o consumidor e transmitir informações sobre o produto.

Entretanto, por trás desses símbolos visíveis, a empresa torrefadora precisa ter a capacidade de produzir o café T&M em conformidade com um padrão definido e obter uma certificação de terceira parte como garantia. Para tanto, ela deve fazer investimentos em estrutura física, como armazéns, equipamentos e pessoal qualificado, e investimentos no controle total da produção, por meio de informações precisas sobre procedência e destino de cada produto de uma etapa da produção para outra. Machado (2000) define que essa parte, não visível do “iceberg”, são os custos para a empresa ao adotar a certificação e, ainda:

“A certificação, instrumento de controle externo ao sistema, torna-se mais abrangente porque não é simplesmente uma certificação de atributos do produto mas



FIGURA 3 – Os três pilares de qualidade do PQC, o “efeito iceberg” e a visão de qualidade. Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em ABIC (2006b), Machado (2000), Maximiano (2000) e Slack (1996).



FIGURA 4 – Sinalizando qualidade para o consumidor: selos e padrões de qualidade na rotulagem do PQC Fonte: ABIC (2006b).

também ratifica o seu processo de produção” (Machado, 2000 p. 107).

Para sustentar os outros dois pilares (qualidade do produto e qualidade do processo), essenciais para a existência do terceiro, detalham-se, a seguir, as seis definições de qualidade conforme resumidas no Quadro 1 por Maximiano (2000).

No pilar 1 – “qualidade do produto”:

- valor: o uso de café verde superior implica em custos maiores para a empresa torrefadora. Sendo assim, o preço de venda dos produtos com qualidade superior de bebida também deve ser maior. Entretanto, essa definição também aponta que qualidade é um conceito relativo, ou seja, se o consumidor estiver procurando preço baixo e um café com alto rendimento de pó, ele pode se satisfazer com o padrão mínimo de qualidade exigido pelo PQC;

- conformidade: o café T&M atende às especificações determinadas pelo projeto inicial;

- regularidade: os produtos obtidos são uniformes e idênticos, não existindo variação.

No pilar 2 – “qualidade do processo”:

- excelência: a qualidade do café T&M é a melhor possível, obtendo-se os maiores padrões de desempenho em todo o processo de produção;

- especificações: qualidade significa o conjunto das características de um produto ou serviço, ou a definição de como o produto deve ser, isso é, garantir o padrão de bebida planejado. Por exemplo, o aroma, a moagem, o tipo de torra e o tipo de bebida;

- adequação ao uso: essa expressão foi criada por Joseph M. Juran (*fitness for use*) e abrange dois significados: qualidade de projeto e ausência de deficiências. A qualidade do projeto são as características do produto que atendem às necessidades ou interesses do cliente. Essa definição abrange bem o significado final do modelo, que é satisfazer aos consumidores de café por meio da qualidade, em todos os seus aspectos.

A coordenação vertical entra no modelo reafirmando que a certificação por meio de atributos de qualidade requer uma maior integração entre os vários agentes da cadeia produtiva. Sendo assim, ela é fundamental para que o objetivo final do PQC seja alcançado.

A última parte do modelo é a referente ao consumidor final. O conceito proposto por Slack et al. (1996) é o de “visão de qualidade”, ou seja, a empresa torrefadora possui uma visão acerca do que é a qualidade de seu produto. Assim sendo, ela busca atender às expectativas de qualidade que o consumidor possui em relação ao café consumido. Se o consumidor busca um café orgânico e ao

mesmo tempo, *gourmet*, a empresa deve buscar atender a essa expectativa da melhor maneira possível.

Do outro lado, o consumidor, ao adquirir um dado produto, e ao experimentá-lo, acaba por criar sua percepção de qualidade referente a esse produto. Esse conceito também é muito relativo, pois é claro que a expectativa do consumidor em relação ao produto irá influenciar sua percepção. Se o consumidor deseja consumir um café de qualidade superior e compra o mais caro, por indicação de um familiar, ele espera que esse café realmente seja um produto extraordinário. Entretanto, ele pode não estar acostumado a um café de qualidade de bebida tipo mole, que costuma ser mais suave que o café tradicionalmente consumido no Brasil. Sendo assim, sua percepção de qualidade fica abaixo da expectativa, o que gera uma “lacuna de percepção de qualidade” (SLACK et al., 1996).

Se a percepção de qualidade do consumidor depende de sua expectativa em relação ao produto, quanto maior for o número de informações que ele possuir referente aos atributos de qualidade do café, menor será a lacuna entre sua percepção e a expectativa sobre o produto; consequentemente, tem-se um consumidor satisfeito.

Nesse ponto insere-se a ligação final do modelo com a prática. Tomando como base a ECT, o objetivo do programa é, portanto, diminuir a assimetria de informação existente entre dois agentes: o consumidor final e a torrefadora. Quanto maior for o conhecimento dos hábitos e preferências dos consumidores de café pelas empresas torrefadoras, maior será sua capacidade de atingir as expectativas desses consumidores. Por outro lado, quanto maior for o conhecimento do consumidor em relação à qualidade do café T&M, maior será sua satisfação ao comprar um produto nos padrões do seu interesse. Vale ressaltar que um dos objetivos declarados do PQC é a educação do mercado consumidor brasileiro de café. Outro objetivo importante é a obtenção de dados de *benchmarking* para o desenvolvimento da indústria de torrefação e moagem nacional.

Esse modelo é amplo, mais amplo do que os objetivos alcançados neste trabalho. Afinal, o PQC possuía apenas 2 anos quando a pesquisa de campo foi realizada, em 2006, ou seja, estava no primeiro estágio de implementação do programa. Sendo assim, não havia sentido perguntar aos consumidores sua opinião sobre algo que ainda não conheciam. Entretanto, ressalta-se que esse modelo considera a existência e a importância do consumidor como chave para a compreensão da qualidade e do objeto de estudo, o PQC.

5 RESULTADOS

5.1 Caracterização das empresas pesquisadas

Foram pesquisadas treze empresas de café torrado e moído (T&M) dos estados de Minas Gerais e São Paulo. Para manter o sigilo das empresas participantes da pesquisa, de agora em diante elas serão designadas apenas como empresa A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L e M.

O foco de atuação de cada uma delas é variado, indo desde atender ao mercado internacional, passando pelo foco na produção de cafés gourmet, pelo mercado institucional, pelas marcas próprias de varejo, pela maior fatia de mercado no Brasil que é a categoria de cafés tradicionais, finalizando no competitivo mercado de marcas de combate.

Podemos concluir que a amostra foi bem heterogênea e representa, com fidelidade, um retrato da indústria de café torrado e moído no Brasil. Para definir se uma torrefadora era pequena, média ou grande, usamos os critérios da ABIC, baseados na produção mensal.

Abaixo, apresenta-se o Quadro 2, com a caracterização da amostra.

5.2 O pilar “qualidade do produto”

O suprimento de matéria-prima é fundamental para a obtenção de qualidade. O fator principal dentro dessa questão é a disponibilidade de matéria-prima. Para manter o padrão de qualidade de seus produtos, as empresas devem estar precavidadas contra as oscilações de mercado, ainda mais no caso de um produto agrícola sujeito a tantas oscilações. Desse modo, espera-se encontrar, nas empresas adotantes do PQC, estruturas de coordenação vertical que ajudem a minimizar as incertezas de mercado.

Constatou-se que as torrefadoras que conjugam uma estrutura de beneficiamento, armazenagem e venda de café verde com a estrutura de torrefação, mesmo em se tratando de empresas distintas (pessoas jurídicas independentes), possuem boa oferta de matéria-prima de qualidade para trabalhar.

Entre as empresas adotantes, apenas a empresa H possui uma beneficiadora pertencente ao grupo. Entretanto, as empresas B, D, I, K e M utilizam outra vantagem para conseguir matéria-prima com qualidade e quantidade: situam-se nos maiores centros produtores e comercializadores de café do Brasil. Elas admitem que necessitam de bom relacionamento com seus fornecedores para garantir o bom suprimento de matéria-prima. Isso explica também por que não ocorreram grandes modificações no processo de aquisição de matéria-prima, por parte das empresas adotantes do PQC.

Das empresas não adotantes, as empresa F, J e L possuem cafés de alta qualidade. As empresas F e J possuem em comum o fato de terem, conjugada no grupo, uma empresa de beneficiamento, armazenagem e exportação de café que funciona de forma independente da torrefação. Os grupos a que pertencem exportam grande quantidade de café verde especial e *gourmet* para os maiores mercados consumidores do mundo. Sendo assim, possuem, à disposição, grande quantidade de matéria-prima de alta qualidade para suprir a demanda de suas torrefadoras por cafés diferenciados. O suprimento de matéria-prima da empresa L provém exclusivamente das quatro fazendas pertencentes ao grupo empresarial de que faz parte.

O ponto de maior destaque dentro deste pilar da qualidade é, com certeza, a questão da manutenção do padrão de qualidade. Uma exigência do PQC é a de que as

QUADRO 2 – Caracterização da Amostra.

QUADRO 2 - Caracterização da amostra EMPRESAS	Adotantes							Não-adotantes					
	A	B	D	H	I	K	M	C	E	F	G	J	L
Localização: Minas Gerais		X	X	X				X	X		X	X	
Localização: São Paulo	X					X	X			X			X
Porte: Pequena, Média ou Grande	P	M	G	G	P	G	M	P	P	G	M	G	P
Possuem o PQC desde o início do programa		X	X	X		X							
Adotaram o PQC posteriormente	X					X	X						
Iniciando o processo de adoção do PQC													X
Preparadas para adotar o PQC									X	X	X	X	X
Pretende se adequar nos próximos anos								X					
Presença de outros tipos de certificação	X	X	X		X	X	X					X	X

empresas possuam qualidade constante ao longo do tempo, ou seja, que ofereçam a seus consumidores sempre o mesmo padrão de qualidade que foi por ela estabelecido. Foi identificado na pesquisa que esse ponto é crítico para a estratégia das torrefadoras. Um das explicações, para a falta de padrão de qualidade do café, são os longos anos sob tutela do IBC a que o agronegócio do café foi submetido. Já foi discutido anteriormente e por muitos autores, como Farina (1997) e Saes (1998) que, com o tabelamento dos preços no mercado, a única estratégia para as torrefadoras aumentarem seus lucros era baixar o custo de produção. Com isso, passou-se a adquirir matéria-prima de baixa qualidade, o que acabou por incentivar a fraude no mercado.

A manutenção do padrão de qualidade não é problema para as empresas adotantes pesquisadas, principalmente devido ao fato desses empresários possuírem muitos canais de compra de matéria-prima e estarem situados nas maiores regiões produtoras do Brasil, o Sul de Minas e a Mogiana, em São Paulo. Portanto, a matéria-prima, café verde em grão, não pode ser considerada um ativo específico para as empresas adotantes pesquisadas. Mesmo assim, é interessante destacar o caso da empresa D: apesar de seu grande porte, de sua alta capacidade de produção, de produzir cafés de altíssima qualidade para o mercado externo e possuir um controle de qualidade alto, a empresa D não usa o selo do PQC, em sua linha tradicional. Nesse caso específico existem duas explicações plausíveis: a primeira delas, que é muito comum e foi identificado em outras empresas, principalmente nas regionais: a mesma marca possui um produto diferente, uma qualidade diferente, dependendo da cidade para onde o café é destinado. Outra explicação pode estar nas marcas de combate. É usual o empresário adotar a estratégia de baixar o preço de seus produtos para enfrentar a concorrência em determinado mercado. Para evitar o prejuízo ele diminui também a qualidade do produto, perdendo o padrão e, conseqüentemente, podendo perder a certificação.

A manutenção do padrão de qualidade é um fator identificado como uma vantagem competitiva para a empresa K.

“Manter o padrão definido é muito difícil, manter o padrão e ser competitivo, aí é que tá a jogada... às vezes para manter o padrão você deve bancar por isso, manter padrão custa” (Entrevistado da empresa K).

Para as empresas não adotantes, a questão da manutenção do padrão de qualidade é mais crítica para justificar a não adesão ao programa, principalmente devido

ao fato de possuírem uma única marca. É o que acontece com as empresas C, E e G, que usam *blends* diferentes, de acordo com a região de distribuição.

Vale destacar uma frase que resume o pensamento dos treze entrevistados nesta pesquisa, acerca da qualidade do produto:

“Conforme melhora-se a qualidade do café consumido, melhora a quantidade de café consumido” (Entrevistado da empresa F).

5.3 O pilar “qualidade do processo”

A certificação do processo produtivo é outro ponto importante no PQC, pois é ela que garante a padronização dos processos e a rastreabilidade da produção. Como outros programas de certificação, o programa toma como base as normas e procedimentos da série ISO 9000.

Para que exista uma redução consistente da assimetria de informações entre os agentes da cadeia, a rastreabilidade é fundamental. Entretanto, a pesquisa identificou que esse é o ponto crítico no pilar da “qualidade do processo”, ou seja, as empresas pesquisadas, tanto as adotantes quanto as não adotantes, tiveram ou têm extrema dificuldade em implementar a rastreabilidade no processo produtivo. Isso acontece principalmente naquelas que não possuem um eficiente sistema de recebimento e compra de matéria-prima.

Por outro lado, todas as empresas adotantes possuem um alto rigor no controle de seu processo produtivo. Esse alto controle é necessário por causa da grande quantidade de produtos na linha e ou para atender padrões de alta qualidade do café produzido. Na maioria das empresas não adotantes, o grande problema é a implementação da rastreabilidade do processo produtivo. Esse ponto é reconhecido pelos entrevistados como algo que precisa ser modificado, caso decidam adotar o PQC.

O ponto mais interessante refere-se aos ganhos obtidos com a adoção ao PQC. Muitas vezes esses ganhos não são objetivados quando a empresa decide adotar o programa. As empresas B, H e M afirmaram que adotaram o PQC como uma tentativa de educar o consumidor de café; entretanto, já é possível identificar ganhos com a implementação do programa em diversas áreas das empresas. A empresa B modificou sua linha e pretende, ao longo do tempo, melhorar a qualidade de seus produtos e pretende até lançar novos produtos com a certificação. As empresas H e M obtiveram ganhos com a rastreabilidade, aumento da eficiência no processo produtivo e motivação dos funcionários. A empresa H utiliza o PQC como uma arma contra os concorrentes. Esse fato também se repete

na empresa B. Vale destacar o *slogan* da última campanha promovida pela empresa H:

“*O meu produto é certificado, e o seu?*” (Slogan de campanha da empresa H).

Para as empresas A e I, os ganhos com o PQC relacionam-se com as suas estratégias de mercado. A empresa A está atendendo a uma exigência do Grupo Pão-de-Açúcar. Possuir o PQC é uma forma de garantir que seu produto permaneça na gôndola dessa rede varejista. Para a empresa I, cujo foco de negócio é prestar serviços de torrefação para terceiros, o PQC é utilizado como atrativo para os clientes de alta qualidade que queiram produzir seu café com a certificação do PQC.

5.4 O pilar “sinal de qualidade”

Transmitir a informação com credibilidade é um dos objetivos do PQC, pois assim o consumidor de café poderá ter meios de se informar e poder fazer a escolha do café mais adequado às suas preferências. Essa é a verdadeira educação do consumidor de café que a ABIC e as lideranças do setor tanto almejam. A demonstração para o consumidor da qualidade por meio de um selo é o ponto final de um programa de certificação. Afinal, não existirá compensação financeira se o consumidor não reconhecer como qualidade todo o esforço da cadeia produtiva em melhorar os atributos do produto e do processo produtivo. Sendo assim, analisar o relacionamento das empresas com seus consumidores e avaliar suas estratégias de mercado são fundamentais para a evolução do programa.

Sobre a caracterização da linha de cada torrefadora, é importante notar que todas as empresas adotantes possuem cafés *gourmet* em seus portfólios. Isso reflete a necessidade do mercado de diferenciar os cafés especiais por meio da certificação e comprova a sua importância para transmitir qualidade com credibilidade para os consumidores.

Analisando as estratégias de mercado das empresas adotantes, percebe-se que a qualidade faz parte da filosofia das torrefadoras e de seus empresários. A empresa H tem a qualidade como seu carro chefe e tem utilizado o PQC com sucesso para transmitir essa filosofia para seu consumidor. Outros *slogans* de campanha da empresa H:

“*Surgiu um selo de qualidade para o café, e o café H tem esse selo*” (1ª campanha).

“*Nós ainda somos umas das poucas empresas que estão certificadas*” (2ª campanha).

Esse é o objetivo da empresa K, ou seja, transformar a constante busca de qualidade em estratégia de mercado para também conquistar a lealdade dos consumidores. A busca pela fidelidade do consumidor é o maior objetivo:

“*Você tem que transmitir cada vez mais para o consumidor... crédito, olha, confie na minha marca, eu sou uma empresa que tem a certificação ISO 9000, eu sou uma das poucas empresas que colocou o “Q” da qualidade em minha embalagem*” (Entrevistado da empresa K).

A empresa M aposta na diferenciação de seus produtos para conquistar o mercado consumidor. Segundo o entrevistado, essa empresa atua em três áreas: 1) o mercado interno de café torrado e moído (tanto os cafés tradicionais quanto os cafés especiais); 2) o mercado de cafeterias, investindo no café espresso e 3) e cafés de origem, os quais o entrevistado identifica que ganham cada vez mais espaço no mercado. Em sua opinião, o consumidor começa a questionar a origem do café de sua preferência.

O entrevistado da empresa I afirma que o futuro é o mercado de cafés *gourmet* e procura focar suas estratégias, tanto de terceirização, quanto de produção própria, nesse segmento.

“*O consumidor, por incrível que pareça, pode ser o de baixa renda, ele sabe o que é bom*” (Empresário da torrefadora I).

Para a empresa D, a qualidade é a chave para atingir o mercado internacional. Para conseguir comprovar essa qualidade ela utiliza mais de dez certificados, tendo entre eles os mais variados apelos. A empresa A necessita de alta qualidade para poder colocar seu café na gôndola de cafés especiais do Pão-de-Açúcar e poder estar presente nos melhores armazéns e empórios da cidade de São Paulo.

As empresas não adotantes C, E e G focam sua estratégia no mercado de cafés tradicionais. As três empresas possuem duas marcas cada, uma líder de mercado e outra marca de combate. Essa parece ser uma estratégia comum em pequenas empresas com alcance regional.

Entre as empresas não adotantes, a busca pela qualidade também se manifesta. A empresa J utiliza a qualidade como um diferencial para conquistar o mercado de uma grande região metropolitana do Brasil. O objetivo é indicar ao consumidor que um café de qualidade não precisa ser necessariamente mais caro. Outra estratégia adotada pela empresa J é conquistar o mercado de fornecimento de café espresso para suprir a crescente demanda das cafeterias espalhadas pela região onde atua. A empresa F, segundo o entrevistado, procura sustentar sua “perfumaria”, que são os cafés especiais e gourmets, com a produção de cafés institucionais e de marcas próprias para o varejo. Adotando essa estratégia, ele consegue abrir canais de distribuição altamente diferenciados, como o restrito mercado japonês.

A qualidade é a chave do sucesso para a empresa não adotante L. O foco é a alta gastronomia, oferecendo cafés de alta qualidade no mercado brasileiro. O objetivo da empresa L é informar ao consumidor que existe uma rastreabilidade completa do produto, desde a variedade e o talhão na fazenda até a xícara do consumidor no restaurante de sua preferência. Para o entrevistado da empresa L, a certificação de origem é muito mais importante para sua estratégia de mercado do que a certificação unicamente pela qualidade que o PQC oferece. Sua estratégia de distribuição também possui uma particularidade: vendas diretas ao consumidor final, pela internet. Com essa estratégia, a empresa L alcança uma estrutura de governança hierárquica muito difícil de ser encontrada no agronegócio: a integração vertical completa. Desde as sementeiras para a produção das mudas de café nas fazendas do grupo até o consumidor final, em sua casa, a empresa L coordena todas as ações diretamente.

Com relação aos hábitos e preferências do consumidor, a maioria dos entrevistados é unânime: os consumidores querem qualidade; além disso, a qualidade deve estar associada a preço baixo. Entretanto, todos os entrevistados acreditam no mercado de cafés especiais, mas veem esse crescimento com cautela.

Constatou-se que as empresas buscam cada vez mais a segmentação como chave do sucesso de seu negócio. É o caso das empresas B, D, F, H, I, J, K, e M, das quais apenas as empresas F e J são não adotantes do PQC. Desse modo, pode-se supor que o PQC auxilia as empresas adotantes na definição de seus segmentos de mercado e na qualidade que querem oferecer aos seus consumidores.

5.5 Análise do processo de implementação do PQC

Atendendo ao objetivo principal da pesquisa, é possível levantar os pontos principais referentes ao processo de implementação do Programa de Qualidade do Café pela ABIC, a partir dos dados das empresas pesquisadas, agrupados nos “pilares da qualidade”.

Primeiramente, é possível notar resistência por parte de algumas pequenas e médias empresas ao PQC. Esse fato pode ser considerado comum, visto que o programa é complexo e encontra-se em sua fase inicial de implementação. Reflete também a conduta reativa de algumas empresas que só pretendem aderir ao programa quando o mercado efetivamente o exigir, ou seja, quando os consumidores ou o varejo passarem a identificar o PQC como um referencial para suas compras. Outras empresas preferem não querer adotar o PQC, por opção. É o caso das

empresas F e L, que preferem se valer de marcas fortes para transmitir credibilidade e qualidade aos seus clientes.

O vice-presidente da ABIC considera que os empresários do setor, que estão preparados para adotar o programa, entretanto, preferem não fazê-lo, são aproveitadores. Ele divide os torrefadores em duas categorias: os promotores, que promovem o desenvolvimento, a melhoria, a evolução e os aproveitadores, que vêm na carona das outras empresas. Entretanto ele afirma ainda:

“Se você não faz parte do grupo que toma decisão, você fica a mercê da decisão tomada” (vice-presidente da ABIC).

Uma das principais exigências do PQC está na manutenção do “Perfil do sabor”, ou seja, manter as características do produto ao longo do tempo, evitando que a qualidade varie conforme as oscilações do mercado. Esse fator foi identificado como difícil de ser implementado pela maioria das empresas, pois, para conseguir competir no mercado de preços baixos, elas devem buscar a matéria-prima de menor qualidade. Isso acaba por limitar a capacidade de competição das torrefadoras que já possuem o PQC frente às que ainda não aderiram ao programa.

Entretanto, identificou-se que as empresas que já aderiram ao programa possuem algumas vantagens que as permitem manter o padrão de qualidade: 1) possuem uma empresa de comércio de café verde conjugada à torrefação ou 2) estão situadas em áreas produtoras e comercializadoras de café. No entanto, tais observações não servem apenas para as empresas adotantes do PQC; as empresas não adotantes, que possuem padrão de qualidade ou qualidade elevada de seus produtos, também se valem dessas estratégias. Assim, entende-se que a proximidade física das regiões produtoras ou a conjugação de uma estrutura de comercialização com a torrefação facilitam atingir qualidade. Porém, há empresas que estão lançando mão de estruturas híbridas de governança, com alta coordenação vertical. Por consequência, essas empresas conseguem minimizar seus custos de transação ao reduzir as incertezas quanto à qualidade do produto adquirido e, portanto, a dificuldade de aquisição do ativo específico-café verde em grão. Nessa perspectiva, para garantir a qualidade total e a rastreabilidade do seu sistema produtivo desde a fazenda ao consumidor, a empresa L utiliza a integração vertical completa, internalizando no grupo todas as etapas de produção, inclusive vendendo diretamente ao consumidor final pela internet.

Para o vice-presidente da ABIC, a dificuldade de manter o padrão decorre do desconhecimento da indústria

sobre a matéria-prima, devido aos muitos anos de controle do governo. Como consequência, grande parte das empresas não dominam o processo de produção. Manter o padrão estático é impossível, mas manter o padrão com oscilações não perceptíveis pelo consumidor comum é perfeitamente possível.

Nos resultados da pesquisa foi possível identificar que alguns entrevistados reconhecem que o PQC pode se tornar uma vantagem competitiva no futuro próximo. Principalmente no que se refere a algumas estratégias da ABIC para impulsionar o programa, como a parceria com a rede varejista Pão-de-Açúcar e a exigência de determinadas licitações de órgãos públicos para que os cafés atendam às normas de qualidade do PQC.

Por meio da parceria da ABIC com o Pão de Açúcar, esse grupo passou a exigir a certificação do PQC da ABIC dos seus fornecedores de café T&M. Apesar da dificuldade de implementar essa norma, os resultados positivos já começam a surgir, uma vez que muitas das empresas que vendem seus produtos para o Pão de Açúcar trabalham com cafés de qualidade superior e, portanto, são empresas que estão mais abertas ao processo de certificação, reconhecendo que isso pode agregar valor ao seu produto. Como agente mais próximo do consumidor, o Pão de Açúcar passou a ser um poderoso aliado do PQC, ao forçar adaptações dos seus fornecedores. Quando o varejo passar a exigir a certificação, a indústria de café T&M será obrigada a se ajustar às normas. Admite-se que essa decisão tende a ser imitada pelas redes varejistas concorrentes, com possibilidades de gerar um movimento eficaz de adesão ao PQC “de cima para baixo”, ou seja, por meio de pressão do varejo sobre a indústria de torrefação.

Outra estratégia de grande importância é o trabalho que a ABIC vem fazendo junto aos órgãos públicos, colocando o PQC como base para a realização de licitações do governo. Sendo o governo o cliente institucional de maior peso, à medida que esse critério para aquisição do café venha a predominar, finalmente a qualidade da bebida passará a ser o fator primordial para a compra de café, tirando o fator preço como única prerrogativa para as aquisições. As implicações dessa estratégia são grandes, fazendo com que empresas que não aderiram ao programa se vejam obrigadas a entrarem no PQC. Os efeitos dessa estratégia foram identificados nas empresas adotantes que trabalham com café gourmet e participam constantemente de licitações de órgãos públicos.

Além dessas ações, a ABIC lançou, em novembro de 2006, uma parceria que deixa claro sua intenção de tornar o PQC um instrumento de coordenação no agronegócio

café. O programa “Cafés Sustentáveis do Brasil” é uma parceria entre ABIC e o Conselho das Associações de Cafeicultores do Cerrado (CACCCER), associação responsável pela marca e certificação do “Café do Cerrado”.

O programa “Cafés Sustentáveis do Brasil” visa promover a sustentabilidade e a qualidade na cadeia do café, desde a produção até o processo industrial de torrefação e moagem. Com isso, as torrefadoras que forem certificadas pelo PQC nas categorias superior e *gourmet* e usarem em seus blends, pelo menos 60% de cafés adquiridos de fornecedores da CACCCER, poderão utilizar o selo de “Café Sustentável do Cerrado”.

Em 2008, como evolução desse modelo de parcerias, a ABIC estuda integrar o PQC com outras certificações reconhecidas no mercado, como a UTZ Certified, Rainforest Alliance, 4C, Fairtrade, Orgânicos e etc. É interessante notar que esse tipo de associação de certificados é uma reação das certificadoras a um desejo dos consumidores: pagar um adicional de valor por um produto que contenha todos os benefícios de respeito sócioambiental e segurança alimentar, porém com qualidades sensoriais superiores.

As torrefadoras que tomam a iniciativa de adotar o PQC, num primeiro momento, conseguem obter um diferencial sobre seus concorrentes. É a estratégia que as empresas B e K pretendem adotar e que a empresa H já está utilizando: o PQC como propaganda para conquistar consumidores e competir com outras empresas no varejo.

Outras vantagens não podem ser claramente verificadas, como o aumento da eficiência no processo produtivo. Apesar de ter sido um ponto levantado por alguns entrevistados, eles não conseguiram quantificar as implicações do PQC, nesse aspecto, de maneira apropriada.

As estratégias “de cima para baixo”, que “puxam” a demanda da certificação do varejo para a indústria parecem surtir os maiores efeitos; entretanto, elas requerem forte atuação política, algo que a ABIC vem fazendo com maestria nos últimos anos. Talvez esse seja realmente o caminho, uma vez que, para atingir o consumidor final, de maneira forte e eficaz, é necessário um investimento maciço em marketing, algo que está fora dos planos da ABIC, no atual momento.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atingiu-se o objetivo principal de analisar o processo de implementação do PQC e suas implicações nas empresas de café torrado e moído do Brasil. Desenvolveu-se o modelo teórico dos “Pilares da Qualidade”, procurando conjugar a filosofia e os objetivos que sustentam o PQC, com a base teórica da ECT e da qualidade.

Partiu-se do pressuposto teórico de que a gestão voltada para a qualidade do café T&M impulsiona a coordenação vertical entre as empresas dessa indústria. Assim, para garantir a implementação efetiva do PQC, as empresas necessitam de estratégias de coordenação com seus fornecedores e distribuidores.

O aumento da coordenação vertical exige uma transformação fundamental na relação entre fornecedores e clientes: as relações deixam de ser anônimas. A chave para o aumento da coordenação entre os agentes econômicos é, portanto, a imposição de um padrão de qualidade às torrefadoras, o que obriga as empresas a adquirirem matéria-prima de qualidade, mesmo que tenham que pagar um adicional de preço pelo café. Essa exigência demonstra a importância do pilar “qualidade do produto” para o sucesso do programa de certificação.

No entanto, ao contrário do que era esperado, verificou-se que o café verde em grão não é um ativo específico, pois a estrutura de coordenação, fornecedor (fonte de matéria-prima) x cliente (torrefadora) continua a mesma nas empresas que adotaram o PQC.

Por outro lado, o PQC busca a racionalização das torrefadoras e força essas empresas a trabalharem de forma organizada e profissional. Porém, identificou-se que a rastreabilidade tem sido outro ponto crítico para as empresas pesquisadas. Todas as empresas adotantes afirmaram que tiveram dificuldade em implementar ou documentar a rastreabilidade de sua produção, e é a falta de rastreabilidade que impede que algumas empresas não adotantes iniciem o processo de certificação. Os ganhos que as empresas adotantes obtiveram ao adotar a padronização e a rastreabilidade comprovam a importância do pilar “qualidade do processo”.

Ao investigar como o PQC estava sendo interpretado pelas empresas, foi possível realizar uma análise da visão dos entrevistados sobre suas estratégias de mercado. A principal conclusão é a de que as empresas pesquisadas, que focavam seu negócio na diferenciação por atributos de qualidade, precisavam do alicerce da certificação ou de marcas fortes para transmitir credibilidade aos seus consumidores. Isso explica por que algumas empresas não desejam aderir ao PQC, pois essas já detêm uma marca forte e preferem sinalizar qualidade aos consumidores por meio da marca, em detrimento da certificação. Por outro lado, outras torrefadoras estão interligando o PQC com suas marcas, buscando se diferenciar de outras empresas que não possuem esse certificado. Esse fato comprova a importância do pilar “Sinal de qualidade”, ou seja, a importância de utilizar-se uma

maneira eficiente de transmitir informações, buscando reduzir a assimetria informacional entre fornecedor e cliente.

A principal limitação deste estudo é o fato de que o PQC está em fase inicial de implementação, ou seja, ainda é um programa muito novo, com pouco mais de dois anos em vigor. Por isso, optou-se por um estudo qualitativo exploratório, com impossibilidade de generalização dos resultados encontrados. Outra limitação deste trabalho foi a seleção das empresas pesquisadas. Além dos casos selecionados terem sido feitos por conveniência, existem as particularidades que cada empresa possui. Nesta pesquisa, cada uma das treze empresas pesquisadas tem uma característica que a torna diferente das outras. Por outro lado, foi a partir dessas particularidades que o estudo pôde atingir seu objetivo.

Os resultados apontam que a proximidade entre a região produtora com beneficiadores e torrefadores facilita a adesão ao PQC. No entanto, essa constatação não pode ser generalizada, apesar da preferência por escolher empresas dos mais diversos perfis e portes, a maioria delas pertence ou tem uma base de comercialização de café verde nas regiões do Sul de Minas Gerais ou da Mogiana de São Paulo, tradicionais regiões produtoras de café.

Por último, apesar de o modelo de análise dos “Pilares da Qualidade” levar em conta o consumidor, na prática, ainda não foi possível identificar a percepção do consumidor sobre o PQC e os elementos sinalizadores de qualidade da bebida, contidos no “perfil do sabor”. O próximo passo, tanto para o PQC, quanto para a pesquisa é focar no consumidor, a partir do pilar “sinal de qualidade” proposto no modelo.

O grande mérito deste trabalho é o modelo teórico de análise para o PQC. Ele fornece suporte para compreender quais são os pontos críticos de um processo de certificação, embora não possa ser generalizado, pois é um retrato que apresenta a percepção do pesquisador sobre seu objeto de estudo específico.

Como sugestões para pesquisas futuras propõe-se: 1) utilizar a base do modelo dos pilares da qualidade em outros estudos de certificação, buscando investigar se os pilares são adequados para a compreensão de outro objeto de estudo; 2) identificar em outras empresas não pertencentes ao eixo São Paulo–Minas, se os pressupostos do modelo acerca do suprimento de matéria-prima, encontrados neste estudo, verificam-se e 3) aplicar a parte do modelo dos pilares para investigar as percepções dos consumidores de café acerca do PQC ou outras certificações.

No geral, é clara a percepção de que o PQC possui potencial para se tornar um programa não apenas essencial

para o futuro do mercado de café no Brasil, mas que pode assumir o status de principal instrumento profissionalizador da cadeia, colocando a ABIC em uma posição privilegiada, como o principal agente coordenador do agronegócio café, no Brasil.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCAR, E.; GOMES, M. A. O. Metodologia de pesquisa social e diagnóstico participativo. **Lavras: UFLA, 1998.**

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE CAFÉ. Estatísticas: indicadores da indústria. **Rio de Janeiro, 2006a. Disponível em: <<http://www.abic.com.br/estatisticas.html>>. Acesso em: 22 abr. 2006.**

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE CAFÉ. Programa de qualidade do café ABIC: selo de qualidade passo a passo. **Rio de Janeiro, 2006b. Disponível em: <<http://www.abic.com.br>>. Acesso em: 22 abr. 2006.**

AZEVEDO, P. F. de. Economia dos custos de transação. In: _____. **Competitividade: mercado, estado e organizações. São Paulo: Singular, 1997. cap. 3.**

COASE, R. H. **The nature of the firm.** Chicago: University, 1988.

FARINA, M. M. Q. E. Organização Industrial no Agribusiness. In: _____. **Economia e gestão dos negócios agroalimentares.** São Paulo: Pioneira, 2000. cap. 3.

FARINA, M. M. Q. E. Padronização em sistemas agroindustriais. In: ZYLBERSZTAJN, D.; SCARE, R. F. (Orgs.). **Gestão da qualidade no agribusiness: estudos e casos.** São Paulo: Atlas, 2003.

FARINA, M. M. Q. E. Regulamentação, política antitruste e política industrial. In: _____. **Competitividade: mercado, estado e organizações.** São Paulo: Singular, 1997. cap. 4.

MACHADO, R. T. M. **Rastreabilidade, tecnologia da informação e coordenação de sistemas agroindustriais.**

2000. 224 p. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

MÁRIO, T. M. do C. **Dinâmica comportamental dos consumidores de café: um fator gerador de ações mercadológicas.** 2002. 152 p. Dissertação (Mestrado em Organizações, Mudança Estratégica e Gestão) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2002.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral de administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada.** São Paulo: Atlas, 2000.

NASSAR, A. M. Certificação no agribusiness. In: ZYLBERSZTAJN, D.; SCARE, R. F. (Orgs.). **Gestão da qualidade no agribusiness: estudos e casos.** São Paulo: Atlas, 2003.

REEVES, C. A.; BEDNAR, D. A. Defining quality: alternatives and implications. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 3, p. 419-445, 1994.

SAES, M. S. M.; FARINA, E. M. M. Q. Associação Brasileira da Indústria de Café – ABIC: ações conjuntas e novos desafios frente a reestruturação de mercado. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL PENSA DE AGRIBUSINESS, 8., 1998, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ABIC, 1998.

SLACK, N. et al. **Administração da produção.** São Paulo: Atlas, 1996.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução a pesquisa científica social: a pesquisa qualitativa em educação: o positivismo, a fenomenologia, o marxismo.** São Paulo: Atlas, 1987.

WILLIAMSON, O. **The economic institution of capitalism.** New York: The Free, 1985.

WILLIAMSON, O. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, p. 269-296, June 1991.