

ANGELITA PEREIRA BATISTA

**POSTURAS ESTRATÉGICAS DE ORGANIZAÇÕES NO SEGMENTO  
EXPORTADOR DE CAFÉ VERDE DO BRASIL**

Tese apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Economia Rural, para obtenção do título de “Magister Scientiae”.

VIÇOSA  
MINAS GERAIS - BRASIL  
NOVEMBRO - 2000

A Deus, a minha família e aos amigos,  
os quais fazem parte da minha vida  
e percorrem comigo todos os caminhos.

## **AGRADECIMENTO**

À professora orientadora Sônia Maria Leite Ribeiro do Vale, pela contribuição e pelo seu lado humano sempre presente na minha formação profissional.

A pesquisadora da EPAMIG, Glória Zélia Teixeira Caixeta, pela boa vontade e pelas críticas e sugestões que contribuíram para este trabalho.

Às exportadoras de café de Santos (SP), Vitória (ES), Varginha (MG), São Sebastião do Paraíso (MG), Espírito Santo do Pinhal (SP), aos corretores e aos representantes comerciais, pela receptividade e por terem possibilitado a realização deste trabalho.

Aos funcionários da Federação Brasileira dos Exportadores de Café (FEBEC), pelo apoio e pela boa vontade, em especial, a Rosângela. Ao senhor Francisco Eduardo Garcez Ourique, secretário geral da FEBEC no período da pesquisa, que incentivou e contribuiu, diretamente, para este trabalho.

Ao senhor Reynaldo Orefice Braga, da Associação Comercial de Santos, pelo direcionamento às exportadoras de Santos (SP).

Aos membros da banca examinadora, Marília Fernandes Maciel Gomes, José Luís dos Santos Rufino e Carlos Antônio Moreira Leite, pelas críticas e pelas sugestões, após a defesa.

À UFV, pela oportunidade de realizar o curso, e aos professores do Departamento de Economia Rural, pelos ensinamentos.

Ao CNPq, pelo suporte financeiro.

Ao professor Maurinho Luiz dos Santos, pelo apoio em momentos importantes da minha vida acadêmica.

Aos colegas do curso de Mestrado e aos funcionários do Departamento de Economia Rural, pelas alegrias e tristezas que vivemos juntos no dia-a-dia.

## **BIOGRAFIA**

ANGELITA PEREIRA BATISTA, filha de Angelino Batista e Marilse Pereira Batista, nasceu em Juiz de Fora (MG), em 05 de outubro de 1972.

Em 1997, formou-se em Agronomia na Universidade Federal de Viçosa (UFV), em Viçosa. No mesmo ano, de fevereiro a dezembro, participou do Curso de Administração Rural Pós-Graduação *Lato Sensu*, promovido pela Universidade Federal de Viçosa – Departamento de Economia Rural, e pela Associação Brasileira de Educação Agrícola Superior (ABEAS).

Em 1998, iniciou o Programa de Pós-Graduação em Economia Rural, nível Mestrado, da Universidade Federal de Viçosa (UFV), defendendo tese em fevereiro de 2000, sendo aprovada para realizar o Programa de Pós-Graduação em Economia Rural, nível Doutorado, nesta mesma Instituição, com início em 21 de fevereiro de 2000.

## CONTEÚDO

	Página
EXTRATO .....	ix
ABSTRACT .....	xi
1. INTRODUÇÃO .....	1
1.1. Considerações gerais .....	1
1.2. O café no Brasil .....	3
1.3. O problema e sua importância .....	13
1.4. Objetivos .....	16
2. METODOLOGIA .....	18
2.1. Referencial teórico .....	19
2.2. Modelo analítico .....	55
2.3. Fonte de dados .....	63
3. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	65
3.1. Análise agregada .....	65

	Página
3.1.1. Caracterização das organizações .....	66
3.1.2. Perspectiva financeira .....	72
3.1.2.1. Análise dos volumes de café verde exportado pelas organizações analisadas .....	72
3.1.2.2. Análise do volume de café verde exportado, por porto, pelas organizações analisadas .....	75
3.1.2.3. Análise da receita gerada pelo volume exportado pelas organizações analisadas .....	84
3.1.3. Perspectiva dos clientes .....	87
3.1.4. Perspectiva interna .....	94
3.1.5. Perspectiva de aprendizagem e crescimento .....	102
3.1.6. Variáveis externas .....	105
3.1.6.1. Análise da concorrência .....	105
3.1.6.2. Tendências do segmento exportador de café verde .....	108
3.2. Identificação de posturas estratégicas .....	109
3.2.1. Evolução e caracterização das organizações .....	110
3.2.2. Análise das organizações selecionadas .....	122
3.2.2.1. Caracterização das organizações .....	122
3.2.2.2. Perspectiva dos clientes .....	125
3.2.2.3. Perspectiva interna .....	127
3.2.2.4. Perspectiva de aprendizagem e crescimento .....	132
3.2.2.5. Variáveis externas .....	134
4. RESUMO E CONCLUSÕES .....	137

	Página
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	147
APÊNDICES .....	152
APÊNDICE A .....	153
APÊNDICE B .....	168



## EXTRATO

BATISTA, Angelita Pereira, M.S., Universidade Federal de Viçosa, novembro de 2000. **Posturas estratégicas de organizações no segmento exportador de café verde do Brasil**. Orientadora: Sônia Maria Leite Ribeiro do Vale. Conselheiros: Carlos Antônio Moreira Leite e Telma Regina da Costa Guimarães Barbosa.

As mudanças que ocorreram no setor cafeeiro, na década de 90, decorrentes da desregulamentação do mercado de café, da extinção do IBC e da abertura comercial, vieram dar um novo rumo à cafeicultura brasileira. No entanto, apesar das transformações, a participação do café brasileiro no mercado externo vem decrescendo nos últimos anos. Neste contexto, tem-se observado, a partir do final da década de 90, a definição de líderes que estão cada vez mais tomando parcelas do mercado. Questiona-se, portanto, até que ponto a visão estratégica de exportadores de café não poderia estar comprometendo o crescimento do segmento. Com base no modelo de medição estratégica, o *Balanced Scorecard*, de Kaplan e Norton, objetivou-se, neste trabalho, verificar se as posturas estratégicas das organizações estão relacionadas com escolhas que as diferenciam das demais, assim como detectar os mecanismos utilizados pelas exportadoras na obtenção de maiores participações no mercado. As organizações

analisadas estão entre as que representaram, em 1998, 80% do volume exportado de café verde brasileiro, dentre cooperativas, unidades organizacionais, grupos, multinacionais e transnacionais, localizadas em Vitória (ES), Santos (SP), Varginha (MG), Espírito Santo do Pinhal (SP) e São Sebastião do Paraíso (MG). A partir da tabulação e da análise de indicadores, obtidos pelo questionamento direto aos exportadores, verificou-se que as exportadoras realizaram escolhas que diferenciaram suas trajetórias na busca de seus objetivos, baseando-se em fatores que vão além da eficiência operacional e da obtenção da qualidade. Observou-se, entre as organizações analisadas, a diferenciação do produto como forma de agregar valor ao café. Portanto, para essas organizações, a escala e, conseqüentemente, a maior participação no mercado, mediante volume exportado, não são, por si só, fatores determinantes da lucratividade. Na definição dos mercados, a estratégia de diferenciação também foi observada. Verificou-se, também, a realização de escolhas estratégicas no percentual de clientes torrefadores e atacadistas (*dealers*) que as organizações possuíam. Essas escolhas estão relacionadas com a visão que cada organização tem de minimização de riscos no processo de comercialização, a qual se diferencia pelas características apresentadas pelas organizações. Portanto, certas escolhas feitas pelas organizações, que, a princípio, poderiam incorrer em perdas de clientes, são justificadas por características específicas apresentadas por cada organização. Os resultados obtidos serviram para evidenciar a existência de visão estratégica, definida pelas escolhas, e a importância desta para o crescimento do segmento exportador de café verde brasileiro. Concluiu-se, portanto, que cada organização é única em seus processos e objetivos e, por isto, deve ser única em suas estratégias, o que não inviabiliza a obtenção de resultados favoráveis por todas organizações.

## ABSTRACT

BATISTA, Angelita Pereira, M.S., Universidade Federal de Viçosa, November 2000. **Strategic choice making by green coffee-export organizations of Brazil.** Adviser: Sônia Maria Leite Ribeiro do Vale. Committee Members: Carlos Antônio Moreira Leite and Telma Regina da Costa Guimarães Barbosa.

The changes that took place in the coffee sector in the 1990s as a result of market de-regulation, IBC extinction and commercial opening gave a new direction to Brazilian coffee-growing. However, in spite of these changes, the Brazilian coffee participation in the foreign market has been declining in the last years. Within this context, an emergence of leaders who are increasingly taking over the market, has been observed since the late 1990s. One questions, then, to what extent the strategic vision of coffee exporters might not be jeopardizing the development of this sector. Based on the strategic measurement model, the *Balanced Scorecard* by Kaplan and Norton, this work aimed to verify whether the strategies adopted by the exporting organizations are related to choices that differentiate them from the rest, as well as to detect the mechanisms used by them to obtain a larger participation in the market. The organizations analyzed are among those accounting for 80% of the exported volume of Brazilian green coffee in 1998, including co-ops, organizational units, groups and multinationals

and transnationals, located in Vitória (ES), Santos (SP), Varginha (MG), Espírito Santo do Pinhal (SP) and São Sebastião do Paraíso (MG). From the tabulation and analysis of indicators obtained from directly questioning the exporters, it was verified that the exporting organizations made choices that differentiated their paths in search of their goals, based on factors beyond operational efficiency and quality. Product differentiation was observed among the organizations analyzed as a way of aggregating value to coffee. Hence, for these organizations, scale and, consequently, a larger participation in the market by volume exported, are not, themselves, determining factors of profitability. In the definition of markets, the strategy of differentiation was also observed. Strategic choice making was also verified in the percentage of customers (coffee roasters and wholesalers) the companies had. These choices are related to how each company sees risk minimization within the process of marketing, which is differentiated by the companies' characteristics. Thus, certain choices, made by the organizations which, at first, could incur in loss of customers, are justified by the specific characteristics of each organization. The results obtained helped to make evident the existence of a strategic vision defined by choices and its importance for the growth of the Brazilian coffee exporting sector. It was concluded that each organization has unique processes and goals being, therefore, unique in its strategies, without rendering impossible the achievement of favorable results by all.

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. Considerações gerais

O Brasil atravessa, desde meados de 1998, um período de instabilidade deflagrado pela crise asiática e agravado por questões externas e internas, como moratória russa, balança comercial altamente deficitária e crescente índice de desemprego. Esse período foi caracterizado por constantes quedas dos índices das bolsas de valores, pela desvalorização cambial e, conseqüentemente, pelo receio de um possível retorno à inflação. Enfim, um clima de incerteza e especulação que gerou a fuga, em massa, do capital estrangeiro investido no País.

Apesar do quadro formado, desfavorecido pelo atraso da reforma fiscal e tributária e pela contração generalizada de crédito aos países emergentes, a explosão inflacionária e a "megarecessão" previstas não ocorreram. O Brasil fechou 1999 com indicações de crescimento (não auto-sustentado) para o ano 2000, mesmo sob um alto *déficit* da balança comercial. No entanto, o momento atual não permite uma previsão exata do que será reservado para o futuro, mas evidencia, cada vez mais, o aumento do poder que as nações e as organizações têm de se influenciarem. Conseqüentemente, com o avanço do processo de

globalização e com a crescente competitividade, torna-se primordial que escolhas (*trade-offs*) sejam feitas.

Observa-se, portanto, que, dado o crescente *déficit* da balança comercial brasileira nos últimos anos, o incremento das exportações vem se tornando fundamental para o desenvolvimento do País. É nesse contexto que se insere o agronegócio brasileiro (responsável por mais de 1/3 do PIB nacional), como possível caminho para que o Brasil obtenha um crescimento auto-sustentado, aumentando divisas, criando emprego e redistribuindo renda.

O café, em específico, evidencia a importância da *agroeconomia*, pois, além de ser uma referência brasileira fora de suas fronteiras, é gerador não só de receitas cambiais, mas de empregos, absorvendo mão-de-obra de forma direta e indireta e fixando o homem no campo. Segundo a Secretaria de Comércio Exterior - SECEX (1999), apesar do acréscimo de 13,73% no *déficit* da balança comercial brasileira, em janeiro de 1999, quando comparado com o de janeiro de 1998, a receita gerada pelo café, no mesmo período de 1999, foi 5,6% superior à do ano de 1998. Apesar da queda de 41% no preço, em relação a 1998 (SECRETARIA DE COMÉRCIO EXTERIOR - SECEX, 1999), a desvalorização cambial tornou o café brasileiro mais competitivo no mercado internacional, principalmente em relação aos outros grandes produtores, como América Central e Colômbia, o que incentivou as exportações.

No entanto, em janeiro de 2000, a receita gerada pela exportação de café teve queda de 17,1%, em relação ao mesmo período de 1999 (SECRETARIA DE COMÉRCIO EXTERIOR - SECEX, 2000). Portanto, apesar de o câmbio ter favorecido as exportações, dois outros fatores importantes devem ser levados em consideração, quais sejam, a tendência à diminuição do crescimento do comércio mundial e a queda de preços das *commodities*, refletidos, principalmente, no saldo final da balança comercial. A imagem negativa do café brasileiro no exterior e as dificuldades de vendas de cafés especiais são apontadas, também, como fatores prejudiciais ao segmento exportador brasileiro.

Portanto, o incentivo ao consumo, o desenvolvimento do café como bebida e o resgate da imagem do café brasileiro no exterior passam a ser

essenciais ao crescimento das exportações, o que implica transformações profundas na visão do produtor e dos componentes da cadeia produtiva do café.

## **1.2. O café no Brasil**

O café, originário da Etiópia e utilizado pela primeira vez, como bebida, pelos árabes, foi introduzido no Brasil em 1727, em Belém do Pará (BOLSA DE MERCADORIAS & FUTUROS - BM&F, 1998). Inicialmente, a participação do produto na balança comercial brasileira não era significativa, provavelmente por ter sido implantado no auge do ciclo de mineração e de serem, ainda, o açúcar e o algodão os principais produtos. O começo da prosperidade do produto foi marcado pela sua ida para o Rio de Janeiro, no início do século XIX, e, posteriormente, para o Vale do Paraíba, interior de São Paulo, norte do Paraná, Espírito Santo, Bahia, Rondônia e Minas Gerais, que, por condições mais favoráveis, assumiu a liderança produtiva em 1980 (TAUNAY, 1985).

O País, no entanto, desde 1850, já ocupava lugar de maior produtor mundial de café, visto que participava com 40% da produção (OLIVEIRA, 1984). Nesse período, a atividade cafeeira tornou-se o centro motor do desenvolvimento do capitalismo brasileiro, e as políticas cafeeiras transformaram-se em políticas de âmbito nacional. A expansão da produção e a importância que o setor assumiu para a economia brasileira criaram, no entanto, condição para especulações. O aumento do preço estimulava a elevação da quantidade ofertada, o que, conseqüentemente, reduzia o preço do café. As flutuações excessivas das cotações do café, causadas por estes desequilíbrios entre oferta e procura, geraram, portanto, ao longo dos anos, crises no setor, o que resultou na interferência direta do governo no mercado.

A primeira intervenção ocorreu em 1902, quando foram proibidos o plantio e o replantio de café por 10 anos. O Convênio de Taubaté, em 1906, marcou o início da política de valorização do café, caracterizando-se pela compra do excesso da produção (formação de estoques), pela instituição de impostos

sobre o volume exportado e por medidas de desestimulação à expansão da produção (MATOS, 1997).

A valorização, no entanto, favoreceu a lucratividade das organizações e, conseqüentemente, contribuiu para elevação da oferta, que, juntamente com a crise no mercado financeiro internacional em 1929, gerou vertiginosa queda nos preços. Diante desse quadro, instituiu-se uma política de defesa da rentabilidade do café, que levou novamente ao desequilíbrio estrutural entre oferta e demanda. Criou-se, portanto, em 1933, o Departamento Nacional do Café (DNC), com vistas na redução da oferta por meio da retenção do escoamento do café (cotas de exportação) e da venda do café ao governo por um preço abaixo do custo, para a destruição. Em 1952, com o objetivo de defender um preço justo para o produtor, foi criado o Instituto Brasileiro do Café (IBC), que realizou pesquisas, condicionou o café a áreas mais propícias ao cultivo, regularizou as vendas e conquistou novos mercados, sendo extinto em 1990 (SAES e FARINA, 1999).

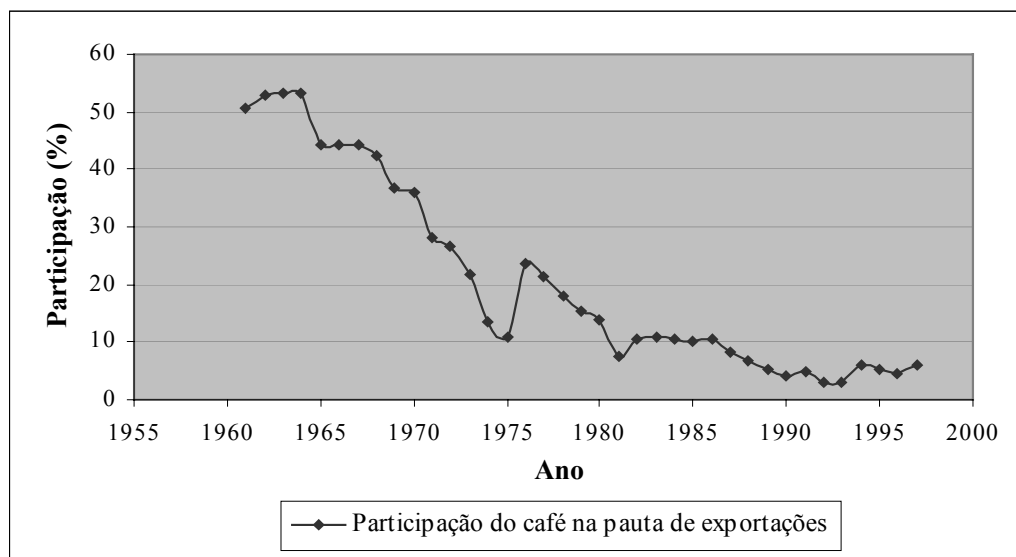
Outras iniciativas de intervenção do mercado, mas em nível internacional, como o Acordo Internacional do Café (AIC), condicionado à Organização Internacional do Café (OIC), criada em 1962, objetivaram o controle da oferta mundial. O AIC vigorou nos anos de 1962 a 1989, com interrupções (SECRETARIA DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO DE MINAS GERAIS, 1995), e foi suspenso, em razão da resistência do Brasil às pressões dos países consumidores, que exigiam que o País cedesse parte de sua cota de exportação (30%) a outros países produtores politicamente comprometidos com as principais nações consumidoras, e do direito que tinham de importar produtos com maior aceitação em seus mercados (MATOS, 1997).

Conclui-se, portanto, que a elevada regulamentação do mercado, como forma de protegê-lo, funcionou como um mecanismo cíclico de ação e reação, o que contribuiu para diminuir a participação do Brasil (77% no início do século XX para cerca de 22% em 1999) na exportação de café (CAIXETA, 1998), principalmente durante a vigência do AIC. A valorização do preço levou à expansão das áreas cultivadas por outros países, assim como ao aumento de suas



produções e exportações, pressionando a cota brasileira de exportação (SECRETARIA DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO DE MINAS GERAIS, 1995). Entraram em cena outros grandes produtores e exportadores da América do Sul, como a Colômbia (suaves colombianos), além de países da África e da Ásia, como Uganda e Indonésia, o que aumentou a competitividade no segmento.

Apesar dessas circunstâncias, o Brasil ainda ocupa, hoje, a posição de maior produtor e exportador de café no mercado internacional. A participação do café, ao longo dos anos, na pauta das exportações brasileiras reduziu-se bastante (Figura 1), mas ainda tem papel fundamental na economia brasileira.



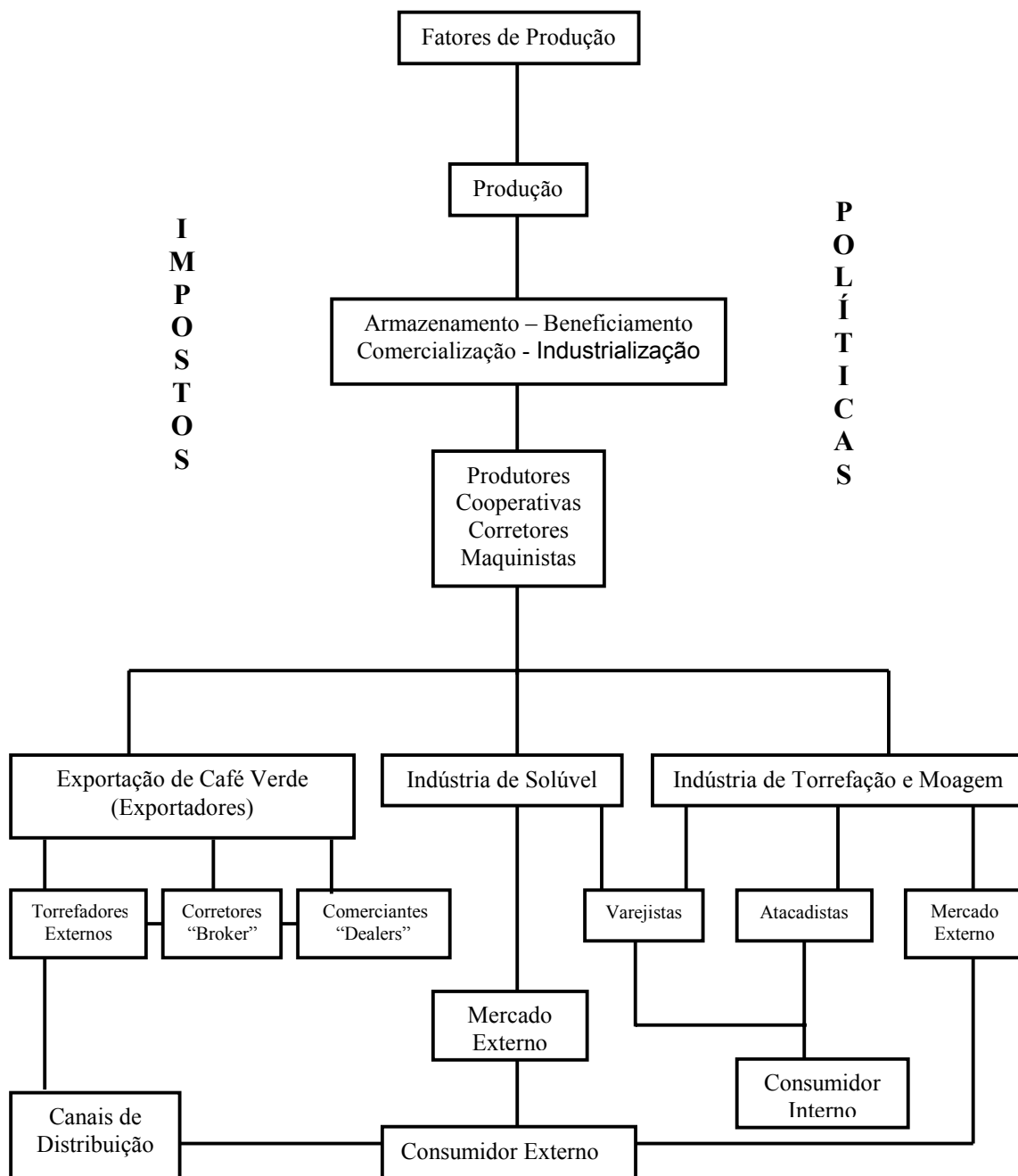
Fonte: Elaborado pela autora, com base no ANUÁRIO ESTATÍSTICO DO CAFÉ (1998).

Figura 1 - Participação do café verde na pauta de exportações brasileira, de 1961 a 1998.

Atualmente, o mercado é livre de interferências diretas do governo. Com o fim do IBC, em 1990, a cafeicultura herdou um patrimônio significativo – o FUNCAFÉ (Fundo de Defesa da Economia Cafeeira), uma fonte de recursos que, atualmente, financia operações de giro da cafeicultura, pesquisas e *marketing* interno e externo. A existência do FUNCAFÉ levou à criação, em 1991, do Comitê Brasileiro do Café (CBC), que congregou todos os segmentos do setor cafeeiro. Criou-se, também, em 1993, o Departamento Nacional do Café (DENAC), órgão sem poder deliberativo, sujeito ao Ministério da Indústria, Comércio e Turismo (MICT). Enfim, em 1996, instituiu-se o Conselho Deliberativo de Política Cafeeira (CDPC), cujos objetivos gerais são o planejamento, a coordenação e a supervisão e execução das atividades e ações que visem a formulação, implementação, controle e avaliação das políticas públicas concernentes ao setor cafeeiro e à aprovação de medidas necessárias ao cumprimento dos objetivos do FUNCAFÉ (SAES e FARINA, 1999).

Portanto, atualmente, em âmbito governamental, tem-se o Conselho Nacional do Café (CNC), voltado para a área produtiva, e o Conselho Deliberativo de Política Cafeeira (CDPC). A Organização Internacional do Café (OIC) e a Associação dos Países Produtores de Café (APPC) atuam em âmbito internacional, sendo responsáveis pela divulgação de informações sobre o setor e pela definição de políticas de reordenamento do mercado, respectivamente (SAES e FARINA, 1999). Entidades como a Federação Brasileira de Exportadores de Café (FEBEC), a Associação Brasileira de Exportadores de Café (ABECAFE), unidas na CECAFE (Conselho dos Exportadores de Café), a Associação Brasileira da Indústria de Torrefação e Moagem de Café (ABIC), a Associação Brasileira da Indústria de Café Solúvel (ABICS) e associações comerciais, localizadas nas cidades portuárias, representam o segmento exportador e têm a função de promover o crescimento da cadeia, desde a produção até a exportação.

A cadeia agroindustrial do café (Figura 2), no Brasil, é formada pelos segmentos fatores de produção, produção em nível de fazenda, armazenamento,



Fonte: SECRETARIA DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO DE MINAS GERAIS (1995).

Figura 2 - Fluxograma da cadeia agroindustrial do café.

beneficiamento e comercialização do café, nos quais atuam fornecedores, produtores, maquinistas, cooperativas e corretores, e pelo segmento industrial, composto por indústrias torrefadoras de café destinadas ao mercado interno, e por indústrias de café solúvel, cujo alvo maior é o mercado externo. O armazenamento e o beneficiamento fornecem o produto às indústrias e aos exportadores, enquanto os varejistas (supermercados, casas de café, bares), outro componente da cadeia, fornecem o café ao consumidor final, em nível de mercados interno e externo (SECRETARIA DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO DE MINAS GERAIS, 1995).

O café brasileiro é produzido no Sul de Minas Gerais, Zona da Mata de Minas Gerais, Cerrado (Triângulo e Alto Paranaíba), São Paulo (Alta Paulista e Mogiana), Paraná, Espírito Santo e, em menor proporção, na Bahia e em Rondônia. Observa-se que cada região, dadas as diversidades físicas e climáticas e dado o uso de diferentes tipos de colheita e beneficiamento (via seca e úmida), origina bebidas que variam de suaves a mais ásperas (estritamente mole, mole, dura, dura/riada, rio/rio zona), e padrões definidos por características que interferem na qualidade da bebida, o que possibilita a formação de *blends*, misturas específicas. O café é classificado em tipos superiores, intermediários e inferiores, com base nas quantidades de defeitos existentes nos grãos, na coloração destes, nas bebidas que originam e no tamanho dos grãos.

Quanto às espécies cultivadas, apesar de o Brasil ser tradicionalmente um produtor de café *arábica* e possuir todas as suas variantes, inclusive tipos de bebida não encontrados em nenhum outro país, desenvolveram-se, também, nos últimos 20 anos, importantes lavouras de *robusta* ou *conillon*. Este café é específico de regiões como a Zona da Mata de Minas Gerais e o Espírito Santo, sendo bastante utilizado pelas indústrias de torrefação e de solúvel e consumido por alguns países específicos, que têm preferência pela bebida.

O beneficiamento dos cafés é feito pelos próprios produtores, por cooperativas ou por maquinistas autônomos. O produto passa por número variável de intermediários (beneficiadores, armazenadores, corretores, cooperativas e exportadoras) até chegar às agroindústrias nacionais ou ser

exportado, o que gera margens de comercialização diferenciadas, com alto custo operacional (FEDERAÇÃO DA AGRICULTURA DO ESTADO DE MINAS GERAIS - FAEMG, 1996).

O mercado interno brasileiro é o segundo maior mercado consumidor do mundo, depois dos EUA, e, dentre os países produtores de café, é o único com mercado interno relevante, visto que absorve cerca de 45% da produção nacional (VEGRO, 1997) e não apresenta, no entanto, compromisso com a qualidade, que é estimulada pela ABIC (selo de pureza do café).

Para o mercado externo, o Brasil exporta, principalmente, os cafés em formas de grão verde e solúvel. Outras formas, como o café torrado e moído, o extrato, os cafés especiais (orgânicos, aromatizados e descafeinados) e o *gourmet*, são ainda incipientes na exportação.

Quanto à exportação de café verde, no passado recente, o Brasil exportava, em média, mais de dois milhões de sacas de 60 kg/ano de café *conillon*, em grão (FEDERAÇÃO BRASILEIRA DOS EXPORTADORES DE CAFÉ - FEBEC, 1999). Contudo, desde as geadas de 1994, a indústria de torrefação nacional, que sempre desprezara o *conillon* como componente de suas misturas (*blends*), passou a consumir volumes expressivos. No período de abril de 1998 a março de 1999, o País exportou 1.604.959 sacas de 60 kg de *conillon* em grão, contra 17.753.963 de *arábica* (FEDERAÇÃO BRASILEIRA DOS EXPORTADORES DE CAFÉ - FEBEC, 1999). Essa nova procura, aliada à demanda já existente da indústria de solúvel brasileira, elevou os preços do *conillon* acima dos níveis internacionais, porém em percentual ainda inferior que o do *arábica*. Essa oscilação de preços leva ao *downtrading*, caracterizado pela troca do café de preço maior por um de preço menor, mantendo-se o volume total de consumo (VEGRO, 1997). Na Europa Oriental e no Oriente Médio, os cafés mais caros são trocados pelos mais baratos (*arábica* por *conillon*) e nos países de renda mais alta, como Alemanha, a troca ocorre entre os diferentes cafés *arábicas*.

Em 1998, o café verde foi exportado para 63 países diferentes. O maior comprador do café brasileiro foi a União Européia, destacando-se as exportações

para a Alemanha, que subiram 69%, desbancando os EUA de sua posição tradicional de maior comprador do café brasileiro, seguidos da Itália e do Japão (FEDERAÇÃO BRASILEIRA DOS EXPORTADORES DE CAFÉ - FEBEC, 1999). Uma das razões deste aumento foi o início da recuperação da imagem de qualidade do café brasileiro em um dos mercados mais exigentes do mundo, no qual a Colômbia chegou a deter 38% das importações no passado recente. Outros fatores que contribuíram para o aumento das exportações para a Alemanha foram a escassez mundial de café *arábica* em outras origens e a redução nas tarifas de importação do café brasileiro (isenção do ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços, em 1996).

Observa-se, porém, no período de abril de 1998 a março de 1999, o retorno dos EUA como maior consumidor do café brasileiro, tendo o Brasil exportado um volume de 19.362.336 sacas de 60 kg de café, 19,6% dos quais para os EUA, 16,4% para a Alemanha, 9% para a Itália e 7,8% para o Japão (FEDERAÇÃO BRASILEIRA DOS EXPORTADORES DE CAFÉ - FEBEC, 1999).

As preferências diversificadas entre os países demonstram certas tendências de consumo. Os Estados Unidos caracterizam-se por um aumento do consumo, pelos jovens, de cafés especiais (produto de origem definida, ao contrário dos cafés dos *blends*), na modalidade expresso, e pelo crescimento de vendas de equipamentos domésticos, representante da maior parcela do consumo (Hilten et al., 1992, citado por VEGRO, 1997).

Na Europa, principalmente na Itália, em Portugal e nos países escandinavos, o crescimento do consumo é decorrente da elevação da renda *per capita*, com exceção da Grã-Bretanha, onde o chá é preferido. O mercado alemão tem preferência por *blends* em que prevalecem os cafés lavados (colombianos e outros suaves). Na compra, o consumidor europeu leva em consideração a problemática social dos países produtores, sendo capazes de pagar pela certificação de negociações justas. No Oriente Médio, há preferência pelo café *conillon*, típico em países árabes, que tem tradição na forma de prepará-lo. O Japão passa a substituir o chá pelo café, com a ocidentalização dos hábitos de

consumo, o que o torna o país promissor em termos de consumo, preferencialmente fora do ambiente doméstico, além de ser um mercado extremamente exigente em qualidade.

Segundo a Federação Brasileira dos Exportadores de Café - FEBEC, em 1999, 216 organizações exportaram café verde, dentre elas organizações apenas de *performance* (que não exportam de fato), 14 exportaram café torrado, e 10, solúvel. As organizações dividem-se em unidades privadas, cooperativas, propriedades que exportam, grupos, corporações e organizações familiares. Em razão da localização dos portos de Santos (SP), Vitória (ES), Rio de Janeiro (RJ), Salvador (BA), Paranaguá (PR) e porto seco de Varginha, as exportadoras têm suas matrizes de exportação, em sua maioria, localizadas nas cidades portuárias, mesmo que as matrizes propriamente ditas estejam em cidades do interior de Minas Gerais, São Paulo, Espírito Santo e Paraná.

Ao observar a evolução das exportações de café pelas organizações, de 1987 a 1998, nota-se aumento generalizado da concentração (parcela de mercado baseada no volume exportado e representada por um número fixo de organizações), principalmente de 1987 a 1997 (Quadro 1), que é maior ao levar em conta a existência de organizações de *performance*, que, em 1987, representavam 39% do total e, em 1997, 16%. Esse período foi caracterizado por elevado percentual de saída de organizações do setor, sendo que, em 1997, apenas 50 das 213 organizações, de 1987, continuaram a exportar, mesmo levando em consideração as sucessoras (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS EXPORTADORES DE CAFÉ - ABECAFÉ, 1998).

Em 1998, porém, observa-se declínio dos índices de concentração, o que refletiu, provavelmente, na situação vivenciada pelo País (Figura 3).

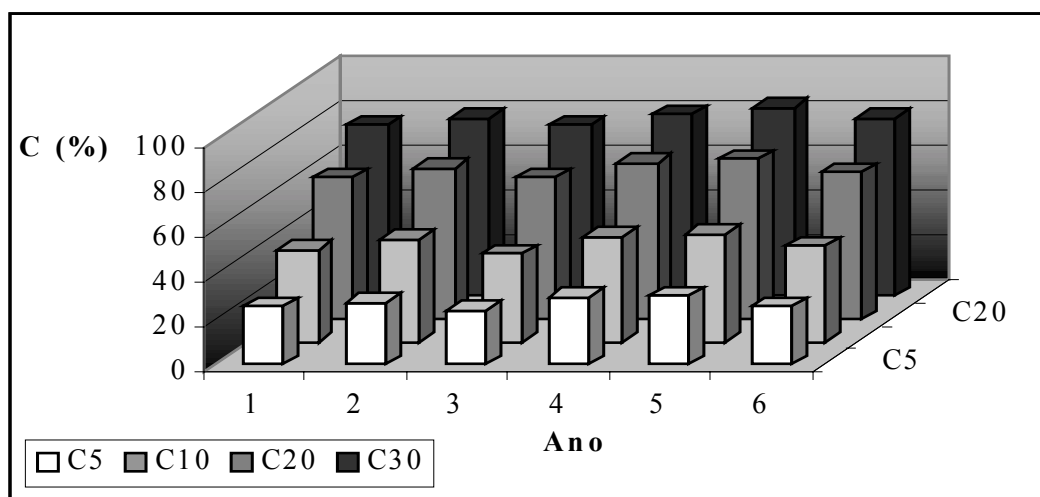
Atualmente, a comercialização é regida pelas leis de mercado, ao contrário da época em que o IBC determinava um preço mínimo por qualidade de café (tipos). O café é registrado pelo exportador ao preço de venda, sujeito à fiscalização do CDPC, e vendido para exportação nas modalidades preço fixo (*outright*) ou preço a fixar (*price to fixed*). Com vistas em minimizar os riscos

Quadro 1 - Evolução dos índices de concentração das exportadoras de café verde

	1987	1994	1995	1996	1997	1998
*C <sub>5</sub>	26%	27,82%	24,34%	30,16%	30,66%	26,19%
C <sub>10</sub>	41%	45,74%	39,46%	47,13%	48,06%	42,64%
C <sub>20</sub>	63%	67,39%	63,23%	69,59%	70,98%	65,11%
C <sub>30</sub>	76%	79,46%	76,60%	81,26%	83,91%	79,01%

Fonte: Elaborado pela autora, com base em dados da FEBEC (1998).

\*C<sub>n</sub>: participação das n maiores exportadoras no volume total exportado.



Fonte: Elaborado pela autora, com base em dados da FEBEC (1998).

Figura 3 - Evolução dos índices de concentração das exportadoras de café verde.



inerentes à comercialização, os exportadores fazem uso regular dos contratos futuros e das opções de compra e venda, mediante a Bolsa de Mercadorias e Futuros (BM&F), sediada em São Paulo. No entanto, a participação em mercados futuros no exterior, pela legislação brasileira, deve-se restringir a operações de trava (*hedge*). Quaisquer outros tipos de operações só podem ser feitas por meio de organizações associadas, com sede no exterior.

A carga tributária direta sobre a exportação reduziu-se, dada a isenção do ICMS, em 1996, pela Lei Kandir. Os impostos diretos já representaram mais de 50% do preço do café, em alguns anos. No entanto, há os impostos indiretos (Contribuição sobre Movimentação Financeira - CPMF; Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social - COFINS; Contribuição para o Programa de Integração Social - PIS; e Contribuição Previdenciária do Produtor Rural - CPPR), que incidem, muitas vezes, em cascata sobre as transações comerciais no setor. O produtor, porém, recebe uma parcela superior a 90% da que recebia antes da isenção dos impostos diretos (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS EXPORTADORES DE CAFÉ - ABECAFÉ, 1998).

Segundo NUNES (1998), o fato de a estrutura do segmento exportador de café verde, no Brasil, ser capaz de lidar com grandes quantidades do produto coloca o segmento brasileiro em vantagem sobre os outros países exportadores e possibilita o aumento das vendas e os ganhos de novas fatias de mercado. No entanto, a falta de coordenação da cadeia produtiva e a imagem negativa do café brasileiro no exterior, que dificulta a venda de cafés especiais, podem comprometer o desempenho do segmento. Portanto, é preciso que se tracem estratégias, em nível nacional, para que o café brasileiro seja mais competitivo no mercado internacional.

### **1.3. O problema e sua importância**

As mudanças que ocorreram no setor cafeeiro, na década de 90, decorrentes da desregulamentação do mercado de café com a suspensão do AIC, da extinção do IBC e da abertura comercial, vieram dar um novo rumo à

cafeicultura brasileira. A profissionalização observada nas propriedades faz com que, cada vez mais, elas se distanciem da época áurea dos barões de café, no final do século XIX. As organizações exportadoras, além de trabalhar com um quadro técnico especializado, ainda dispõem de todas as ferramentas para manter seus executivos informados sobre as tendências produtivas e econômicas do País e do mundo. As cooperativas e associações exportadoras, principalmente de médios e pequenos produtores, organizam-se, objetivando aumentar o poder de barganha e a comercialização do produto no mercado externo.

No entanto, apesar dessas transformações, a participação do exportador de café brasileiro no mercado externo vem decrescendo, nos últimos anos. Na década de 80, a regulamentação do mercado, a intensa interferência do governo, e, em meados de 90, a adaptação às novas regras de uma economia aberta foram apontados como alguns dos fatores responsáveis pela queda na participação.

Atualmente, os exportadores acreditam que um dos maiores entraves ao crescimento do segmento está no caráter especulativo do setor cafeeiro, o qual compromete a cotação do produto e, conseqüentemente, a garantia de um política de renda para o produtor. A queda de renda, por sua vez, impossibilita a adoção de técnicas adequadas e desincentiva a produção, restringindo a oferta em termos de qualidade e quantidade. Observa-se, portanto, que o caráter especulativo do setor, estimulado pela instabilidade sazonal da produção e pelas inelasticidades da demanda e da oferta de café no curto prazo, contribui para a ausência de um equilíbrio competitivo estável. O ambiente fica propício à competição predatória, produzindo ineficiências (produtores e consumidores assumem os riscos gerados pela instabilidade dos preços, que acabam sendo revertidos para o segmento exportador).

Mesmo que esses problemas, gerados em âmbito externo, dificultem o crescimento da participação no mercado internacional, questiona-se até que ponto a visão estratégica dos “novos” empresários do café não poderia também estar comprometendo o crescimento do segmento. Com o aumento da concorrência, em decorrência da abertura de mercado, e com a redução do

protecionismo, dado o fim da interferência direta do governo, as organizações precisaram rever suas posturas.

Ao longo dos anos, verificou-se a instabilidade das posições ocupadas pelas organizações exportadoras de café verde no *rank* das exportadoras. Organizações que estiveram entre as primeiras exportadoras, em certos períodos, passaram a ocupar piores posições em outros, ou vice-versa. Porém, a partir do final da década de 90, tem-se observado a definição de líderes que estão, cada vez mais, tomando parcelas do mercado, mesmo sob os decréscimos da participação do segmento exportador do Brasil no mercado externo e sob os entraves oriundos de fatores externos. Questiona-se, portanto, o que estaria possibilitando o crescimento apenas de algumas organizações, assim como as implicações desse crescimento.

As exportadoras, em geral, buscam a participação de mercado, mediante aumento do volume exportado. Para essas organizações, pelo fato de o café ser uma *commodity*, a obtenção de escala constitui um dos principais determinantes da lucratividade. No entanto, ao aperfeiçoar processos e reduzir custos, as organizações tornam-se grandes e obtêm economias de escalas, mas diminuem suas margens de lucro, o que, de certa forma, reflete o fracasso estratégico destas. Observa-se, portanto, que a eficácia operacional mediante aperfeiçoamento das melhores práticas de mercado, comuns a todas organizações, é apenas um pressuposto da estratégia.

Redução de custos, utilização de instrumentos que minimizem os riscos da oscilação dos preços, maior rapidez no lançamento de novos produtos no mercado e na distribuição destes, melhoria da qualidade da bebida, obtenção de maiores participações no mercado, baseadas no aumento do consumo de café, não são suficientes para justificar a manutenção da liderança, mas contribuem apenas para que a organização corra atrás do atraso. As melhorias das operações não garantem o retorno do capital investido, pois nem todas as organizações conseguem traduzir qualidade e satisfação dos clientes em lucros.

Na verdade, segundo PORTER (1999), ter estratégia consiste em criar uma posição única e exclusiva, ter uma maneira singular de competir,

destacando-se pela diferenciação. Portanto, as organizações que têm estratégia são as que conseguem um *premium* pelo produto ou serviço prestado, utilizando um processo de produção menos eficiente que o dos concorrentes, mas que atende, no entanto, às preferências do cliente.

Enfim, é fundamental que se detectem as posturas das organizações que vêm crescendo nos últimos anos e que, atualmente, estão entre as líderes do segmento exportador, assim como a influência dos entraves oriundos de fontes internas e externas nesse crescimento. A caracterização das organizações e a detecção ou não dessas estratégias é que irão definir a natureza do crescimento. É preciso, portanto, entender até onde a posição conquistada por algumas organizações exportadoras de café verde e almejada por outras estaria ameaçada no futuro, dado o direcionamento que apresentam, podendo, também, comprometer o futuro do segmento como um todo, a partir do momento em que outras organizações tomem, como *benchmarks* estratégicos (modelos a seguir), os líderes atuais.

#### **1.4. Objetivos**

Este trabalho objetivou caracterizar posturas estratégicas de organizações exportadoras de café verde, que estão entre as que representaram, em 1998, cerca de 80% do volume total exportado do Brasil.

Especificamente, pretendeu-se:

- a) Caracterizar as organizações analisadas, quanto a volume (total, de *arábica*, de *conillon* e por porto) e receita, e comparar a evolução destas com a do segmento exportador de café verde brasileiro, nos períodos de 1994 a 1998, para o volume exportado, e de 1994 a 1997, para a receita gerada;
- b) Definir as características predominantes nas organizações analisadas, na perspectiva dos clientes, interna e de aprendizado e crescimento, e nas variáveis externas (caracterização da organização, concorrência, tendências do segmento exportador);

- c) Detectar, na análise agregada, possíveis relações de causa entre os indicadores das dimensões de cada perspectiva e as posturas estratégicas (modelos de lucro, estratégias);
- d) Definir um indicador estratégico e, a partir dos diferenciais, selecionar organizações a serem analisadas;
- e) Caracterizar as organizações selecionadas e, a partir do modelo proposto neste estudo, explicar as relações de causa e efeito entre indicadores das perspectivas e das variáveis externas destas organizações; e
- f) Definir posturas estratégicas das organizações selecionadas.

## 2. METODOLOGIA

Ao desenvolver o referencial teórico deste estudo, buscou-se o entendimento da questão estratégica em todas as dimensões, origens históricas e evolução do pensamento estratégico; das principais idéias contidas em seus conceitos, segundo as visões dos autores que as citaram; dos conceitos que melhor as definem; das linhas de pensamento que propõem metodologias de análise de organizações e setores, evidenciando as metodologias que têm como referência os ambientes interno e, ou, externo da organização; dos tipos de estratégias segundo as visões dos autores; da definição dos indicadores que melhor retratam as estratégias; dos modelos de medição de estratégia propostos; e das possíveis relações detectadas nas organizações. Durante a exposição, teve-se a preocupação com o levantamento de aspectos controversos dos modelos propostos, críticas, limitações e complementações feitas entre os autores.

Evidenciou-se o modelo do *Balanced Scorecard*, de KAPLAN e NORTON (1997), por constituir um dos principais referenciais para a construção do modelo analítico proposto neste estudo.

## 2.1. Referencial teórico

Ao longo dos últimos anos, a questão estratégica tem gerado controvérsia. Várias linhas de pensamento surgiram e questionaram o significado de ser estratégico, a necessidade de se adotar uma abordagem estratégica na organização e a melhor forma de se formular, implementar e controlar uma estratégia.

De acordo com LUBATKIN e PITTS (1985), não existem fórmulas para obtenção de vantagens competitivas, pois duas unidades de negócio nunca são exatamente iguais. BUZZEL e GALE (1987), no entanto, enfatizaram a existência de princípios gerais que auxiliam a compreensão e a predição de como as escolhas estratégicas e as condições de mercado afetam o desempenho das organizações. *Dizer que cada situação é especial é uma simplificação tão grande quanto afirmar que todas as situações se enquadram em apenas algumas categorias gerais* (BUZZEL e GALE, 1987:8). OHMAE (1982) constatou que, no Japão, nem sempre análises rigorosas resultaram em estratégias bem sucedidas, o que o fez dar maior importância à capacidade de percepção, e não à lógica e à racionalidade existentes na maioria dos planejamentos. PORTER (1999), por sua vez, afirmou que "a falta de estratégia é a verdadeira razão para a crise das organizações", pois a dificuldade não está em tornar-se grande ou crescer rapidamente, mas em aliar isto à alta lucratividade, o que requer escolha e definição das estratégias a seguir.

Observa-se, portanto, que não existem conclusões definitivas e unânimes a esse respeito, mesmo sob o consenso de uma competição cada vez mais crescente e da conseqüente necessidade de organizações mais preparadas para enfrentá-la.

Ao analisar-se a evolução da questão estratégica, constata-se que, durante muitos anos, desde a Grécia Antiga, a estratégia esteve ligada a questões militares, a qual consistia em estar preparado para vencer o inimigo. Segundo Sun Tzu (500 a.C.), citado por LUNDELL (1997), a estratégia mais inteligente na guerra é aquela que lhe permite atingir seus objetivos, sem ter de lutar. Vários

autores, como ANSOFF (1977), OHMAE (1982) e HENDERSON (1998), também evidenciaram essa relação. De certa forma, essas idéias atrelaram a estratégia à competição, que, pela natureza humana, existe muito antes da estratégia. A própria competição natural de Darwin, de caráter evolutivo, já levantava questões de competitividade, em que os mais aptos eram selecionados. A compreensão desse conceito de seleção, juntamente com fatores como imaginação e lógica por parte dos selecionados, traz a tona o caráter revolucionário da competição estratégica (HENDERSON, 1998).

De forma geral, a evolução dos conceitos e das práticas associados à estratégia está relacionada com a intensificação do ritmo e com a complexidade das mudanças ambientais. Até 1950, as organizações eram passivas, dirigidas por seus fundadores e representantes em níveis empresarial, pessoal e organizacional (TAVARES, 1991). A progressiva turbulência exigiu novos arranjos e técnicas e, conseqüentemente, maior utilização do planejamento.

Considerando-se a ligação entre as origens do planejamento e da estratégia (RASMUSSEN, 1989), pode-se dizer que as idéias dos precursores do planejamento, evidenciadas no Quadro 2, foram, de certa forma, precursoras também da estratégia.

A evolução do planejamento propriamente dito ocorreu no sentido do planejamento financeiro para o planejamento de longo prazo, planejamento estratégico, culminando na administração estratégica (TAVARES, 1991).

O planejamento financeiro, predominante nos anos 50, consistia em um instrumento de controle baseado em previsões de receita e estimativas superestimadas de gastos, projetadas a partir do passado, sem ajustes. O planejamento de longo prazo, dos anos 60, defendia que o futuro poderia ser melhorado por uma intervenção no presente. As previsões baseavam-se em indicadores e análises dos possíveis efeitos da adoção, ou não, de algumas medidas. Instrumentos analíticos foram desenvolvidos para prever e avaliar o risco gerado pelas decisões atuais de longo prazo, no entanto, não se levavam em consideração as modificações no ambiente. O planejamento estratégico,



## Quadro 2 - Idéias dos precursores do planejamento

Ano	Autores	Idéias
1700	Mills, Ricardo e Adam Smith	A formação da riqueza dos homens
1850	Taylor e Fayol	Os sistemas de automatização e racionalização
1900	Weber e Mayo	A organização e formação da mão-de-obra
1920	Bauer, Shumpeter, Hayek e Keynes	A formação do planejamento macro e microeconômico dos sistemas monetaristas e da teoria da economia de mercados
1950	Kotler e Cassels	A formação de critérios para estratégias de planejamento de marketing e distribuição
1960	Drucker	O planejamento da gestão por otimização
1970	Ackoff, Ansoff e Bower	A formação da metodologia de planejamento estratégico

Fonte: Elaborado pela autora, com base em RASMUSSEN (1989).

emergente nos anos 70, buscou definir objetivos e estratégias para a organização como um todo e, em nível operacional, para as unidades estratégicas de negócios. Por não identificar a melhor forma de se implementar a ação, questionou-se a sua real contribuição.

A administração estratégica veio reunir o planejamento estratégico e a ação em um só processo contínuo e iterativo que mantém a organização integrada ao seu ambiente (ANSOFF, 1993). O processo, constituído de cinco etapas (análise ambiental estratégica, definição da diretriz organizacional, formulação, implementação da estratégia organizacional e execução do controle estratégico), introduziu, também, questões sobre recursos humanos, como trabalho em equipe, envolvimento pessoal, comunicação aberta e informal e confiabilidade (TAVARES, 1991).

Segundo MATOS (1993), a maior diferenciação entre estratégia e planejamento está na visão orientada para as oportunidades e na renovação

continua que a *formulação de ação* da estratégia exige, o que evidencia a administração estratégica como um processo que melhor define a questão estratégica.

Observa-se, porém, que, apesar de a questão estratégica ter acompanhado a evolução do planejamento, somente na década de 80 ela se consolidou como disciplina (HENDERSON, 1998). O primeiro elo de ligação da estratégia com o meio acadêmico deu-se pela Teoria dos Jogos, de Von Neuman e Morgenstern, em 1948 (ANSOFF, 1977). Nos anos 50, o tema foi introduzido nos cursos de administração e negócios nos EUA, com vistas na obtenção de uma visão holística da organização, até então direcionada para funções individuais como *marketing*, produção e finanças. O estudo centralizou-se na análise do impacto de fatores ambientais nas decisões e no êxito das operações de uma organização (TAVARES, 1991).

No Brasil e, particularmente, no setor agrícola, a introdução da questão estratégica é recente e começa a fazer parte da realidade do produtor, à medida que a visão de agronegócio vai se intensificando e levantando questões sobre como ser competitivo nos mercados interno e externo, como agregar valor ao produto, como obter economias de escala e como oferecer melhor produto ou serviço a menores preços. Por ser caracterizado como um setor basicamente de *commodities*, muitas questões estratégicas, aplicadas à maioria dos setores, não são consideradas relevantes para o setor agrícola, o que, algumas vezes, atravanca o crescimento e a agregação de valor no setor.

Quanto às definições, o termo estratégia admite numerosos conceitos e incorpora idéias que, na maioria das vezes, constituem os pontos de partida das teorias defendidas por seus autores, como pode ser verificado no Quadro 3. Embora não englobem todas as questões e contenham alguns pontos de vista polêmicos, os conceitos que talvez melhor definam em conjunto o termo estratégia são os de Andrews e Christensen (1971), citados por MONTGOMERY e PORTER (1998), e o de PORTER (1998) e KAPLAN e NORTON (1997), conforme segue.

### Quadro 3 - Idéias contidas nos principais conceitos de estratégia

Idéias contidas nos conceitos de estratégia	Autores que as defendem
Valorização do ambiente externo à organização na tomada de decisões	Cobra (1986), Porter (1986)
Identificação de novas oportunidades em mercados específicos	Porter (1986)
Transformação de setores	Hamel e Prahalad (1995)
Enfoque de mercado (valor único ao cliente)	Ohmae (1982), Treacy e Wiersema (1995), Kaplan e Norton (1997)
Valorização do ambiente interno da organização	Andrews e Christensen (1971), citados por Montgomery e Porter (1998), Buzzel e Gale (1987), Certo e Peter (1993)
Estratégia como um processo orgânico	Ohmae (1982), Mintzberg (1998)
Estratégia como limite	Porter (1999), Treacy e Wiersema (1995), Kaplan e Norton (1997)
Estratégia como ação	Cobra (1986), Porter (1986), Henderson (1998), Kaplan e Norton (1997), Bethlen (1998)
Estratégia como um conjunto de objetivos	Ohmae (1982)
Estratégia como forma de atingir os objetivos	Cobra (1986), Kaplan e Norton (1997)
A idéia da competição de forma implícita	Andrews e Christensen (1971), citados por Montgomery e Porter (1998), Mintzberg (1998), Cobra (1986), Buzzel e Gale (1987)
A idéia da competição de forma direta	Ohmae (1982), Porter (1986), Henderson (1998), Day (1999)
Cliente como foco central	Ohmae (1982), Kaplan e Norton (1997)
Ponto de vista financeiro	Buzzel e Gale (1987), Kaplan e Norton (1997)

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos conceitos dos autores citados no quadro.

*Estratégia é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelas quais ela está buscando chegar lá (Andrews e Christensen, citados por MONTGOMERY e PORTER, 1998).*

*Estratégias são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa (PORTER, 1998:49).*

*Estratégias são ações baseadas na escolha dos segmentos de mercado e clientes que as unidades de negócios pretendem servir e na identificação dos processos internos críticos nos quais a unidade deve atingir a excelência para concretizar suas propostas de valor aos clientes dos segmentos-alvo, selecionando as capacidades, recursos e competências essenciais individuais e organizacionais necessárias para atingir os objetivos internos, dos clientes e financeiros. Devem ser medidas e gerenciadas (KAPLAN e NORTON, 1997:38).*

Observa-se, mais especificamente ao longo da evolução da visão estratégica, o surgimento de diversas linhas de pensamento que propõem metodologias de análise de organizações e setores, as quais se diferenciam, principalmente, pelos pontos de referência que tomam para análise.

Os ambientes interno e externo das organizações aparecem como definidores da maioria das metodologias de análise. O conhecimento interno das organizações e dos aspectos externos que mais as influenciam ou o equilíbrio de ambos, dependendo da visão de cada autor, são os responsáveis pela escolha adequada das estratégias a seguir e, conseqüentemente, pela concretização dos objetivos e metas das organizações (TEDESCO, 1998). Dentre os principais autores que se enquadram nessas linhas, podem-se citar PORTER (1986), que apresentou uma postura defensiva para o planejamento, já que coloca as razões da competitividade e da lucratividade fora da organização; CERTO e PETER (1993), que enfatizaram a importância do interior das organizações na formulação de estratégias; e outros como MINTZBERG (1998), KAPLAN e NORTON (1997) e HAMEL e PRAHALAD (1995), que fizeram um elo entre as visões, dando pesos iguais às questões internas e externas.

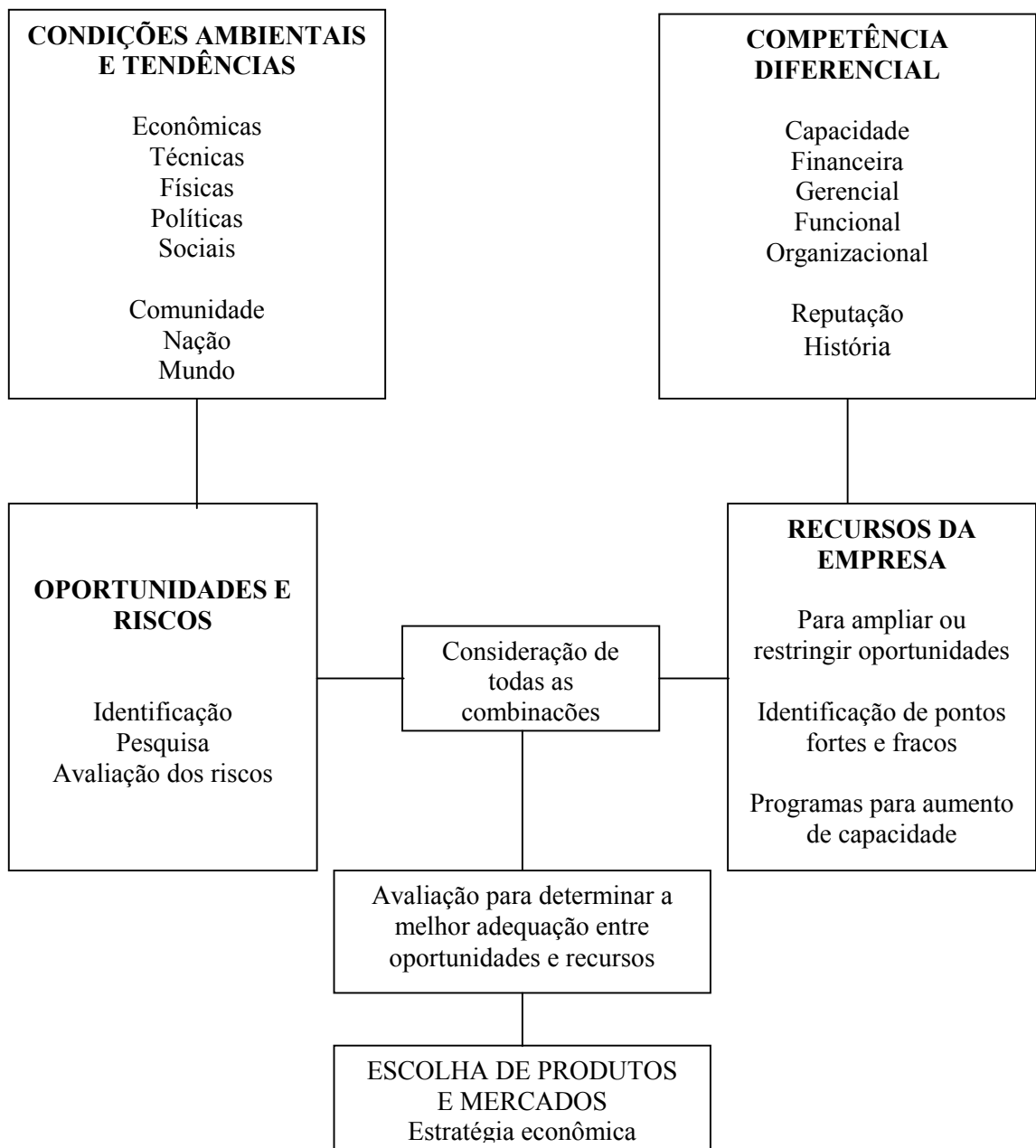
GRACIOSO (1987) defendeu a idéia de que a diferença básica, no Brasil, entre as correntes que se chocam, quanto às metodologias de análise das organizações, consiste, de um lado, nos que defendem uma administração estratégica imposta de dentro para fora (geralmente, a partir de metas econômico-financeiras fixadas aleatoriamente) e, de outro, numa administração orientada

pelo mercado e pelo ambiente competitivo, embora acredite que ambas, quando bem desenvolvidas, acabem por chegar ao mesmo ponto, complementando-se. DONALSON (1998), porém, enfatizou que, apesar de as metas financeiras serem constantes geradoras de tensão e disputa, as organizações não colocam os lucros máximos na frente de tudo, pois as prioridades financeiras não são absolutas e eternas, alterando-se à medida que os ambientes econômicos e competitivos vão mudando. Para esse autor, o mercado de capital interno impõe uma disciplina impessoal e objetiva sobre as metas conflitantes que afetam o fluxo de reservas das organizações, o que requer que os fatores que estiverem controlando a demanda entrem em equilíbrio com os que estiverem controlando o fornecimento. O grande impasse estratégico persiste, portanto, em saber conciliar os ambientes interno e externo no processo estratégico.

HENDERSON (1998), por sua vez, admitiu uma postura em que a caracterização do ambiente é menos importante que a dinâmica que ocorre entre os que participam dele, evidenciando que as participações em mercados em constante disputa não devem ser tomadas como referência, pois a organização deve escolher ou criar o seu próprio mercado.

Observa-se, no entanto, que todas as teorias defendidas, independente de suas referências para análise, retornam, de alguma forma ou em algum ponto, à idéia de estratégia proposta por Andrews e Christensen, a partir do início dos anos 60, e fundamentada por Andrews, em seu esquema de desenvolvimento de estratégia econômica (Figura 4), em 1978 (MONTGOMERY e PORTER, 1998). O esquema envolve a justaposição dos pontos fracos e fortes da organização (análise da competência diferencial e dos recursos) e das ameaças e oportunidades (análise das condições ambientais e tendências) apresentadas pelo ambiente. As idéias de Andrews, juntamente com as de outros colaboradores, levaram os gerentes a

*examinar o ambiente econômico da empresa, determinar as características essenciais do setor industrial, observar o seu desenvolvimento e suas tendências e avaliar as oportunidades futuras e riscos para empresas dispondo de diferentes recursos e competências (MONTGOMERY e PORTER, 1998:14),*



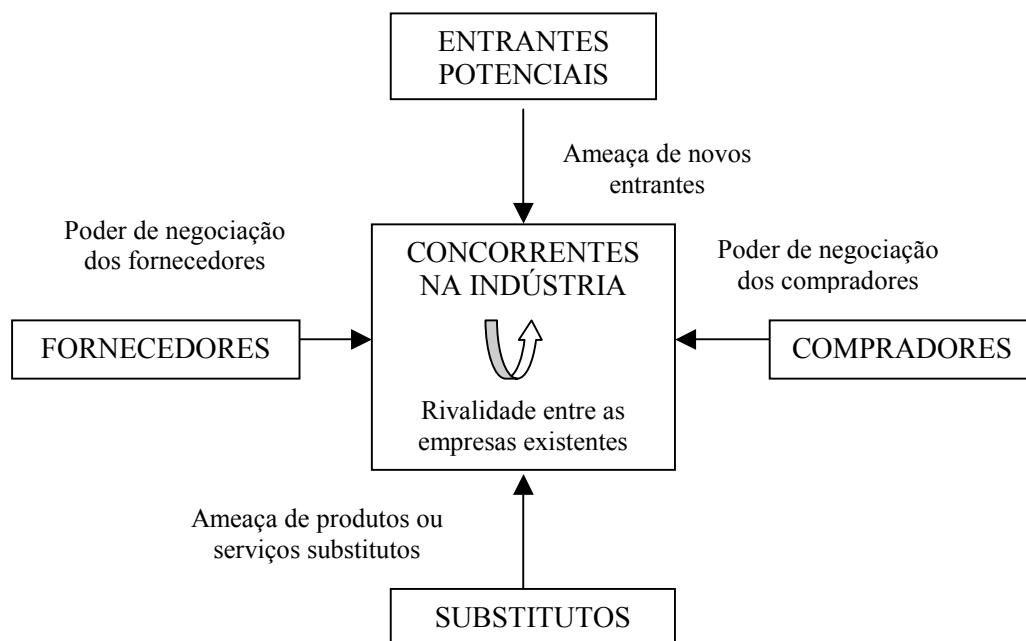
Fonte: Andrews (1978), citado por MONTGOMERY e PORTER (1998:13).

Figura 4 - Esquema de desenvolvimento da estratégia econômica.

não se baseando, exclusivamente, em custos e no papel da participação de mercado, como era feito anteriormente.

Considerando-se os ambientes interno e externo como principal diferencial entre as metodologias de análise das organizações e os autores que se enquadram nessas linhas, citados anteriormente, torna-se essencial o conhecimento das idéias propostas por eles, dentro da visão estratégica.

Na vertente de ajuste ao ambiente externo, Porter, no final da década de 70, a partir de suas constatações em diferentes tipos e níveis de indústria, propôs um modelo de análise do setor a partir de cinco forças competitivas - entrantes potenciais, compradores, fornecedores, ameaça de substitutos e rivalidade entre os concorrentes na indústria (Figura 5). MONTGOMERY e PORTER (1998) afirmaram que o resultado de qualquer organização é fruto da estrutura do seu setor e das estratégias que esta adota.



Fonte: PORTER (1986:23).

Figura 5 - Forças que dirigem a concorrência na indústria.

Especificamente, PORTER (1986) evidenciou alguns pontos referentes às forças competitivas. A ameaça de novos entrantes encontra-se, principalmente, na nova capacidade, no desejo de ganhar parcela de mercado e, freqüentemente, nos recursos substanciais das novas organizações, o que pode reduzir a rentabilidade no setor. No entanto, a ameaça depende do tipo de barreira que o setor oferece, a qual pode ser representada pela necessidade de economias de escala e de capital; pela existência de produtos diferenciados que geram fidelidade de clientes; pelos altos custos para efetuar mudanças; pelo acesso restrito a canais de distribuição; pelas limitações impostas por políticas governamentais, ou pelas desvantagens de custos (acesso a matérias-primas e localização favoráveis) em relação às organizações no mercado. A pressão de produtos substitutos aparece como redutora dos retornos potenciais.

A intensidade da rivalidade entre os concorrentes decorre de vários fatores estruturais, como número de concorrentes, que pode mascarar certas atitudes; custos fixos ou de armazenamento altos, que provocam, sob excesso de capacidade, pressões para redução do preço; ausência de diferenciação ou custos de mudança, que resulta em intensa concorrência de preços e serviços; existência de circunstâncias diferentes e favoráveis aos concorrentes estrangeiros; e barreiras de saída elevadas, o que mantêm a competição das organizações, mesmo sob retornos baixos (PORTER, 1986).

Quanto ao poder de barganha de compradores e fornecedores, PORTER (1986) citou que os compradores são competidores à medida que forçam os preços para baixo, exigem maior qualidade e mais serviços e jogam as organizações umas contra as outras, às custas da rentabilidade do setor. A escolha de compradores com menor influência na organização pode contribuir para a postura estratégica. Os fornecedores, por sua vez, podem elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços, o que pode prejudicar a rentabilidade das organizações, principalmente em uma situação de incapacidade de repasse de custos em seus preços. PORTER (1986) citou também a interferência de políticas do governo na concorrência, mediante compra, venda e subsídios a produtos



substitutos, o que torna essencial a inclusão desta nas análises do ambiente externo.

O processo estratégico, proposto por Porter, consiste em diagnosticar as forças que afetam a concorrência no setor e suas causas básicas. PORTER (1989) salientou, porém, que, apesar da importância da análise do ambiente externo, a lucratividade média do setor não constitui o índice mais significativo de previsão do desempenho da organização. As estratégias formuladas pelas organizações precisam, portanto, estar fundamentadas na compreensão detalhada da dinâmica da rivalidade competitiva do setor e no conhecimento das forças competitivas (entrantes potenciais, compradores, fornecedores, ameaça de substitutos e rivalidade entre os concorrentes na indústria), que põem em destaque os pontos fortes e fracos da organização, assim como as tendências do setor em termos de ameaças e oportunidades, o que vai de encontro ao modelo de Andrews.

Apesar de considerar a estrutura das forças de PORTER (1986) bastante sólida e abrangente, DAY (1999) detectou limitações e pontos fracos nesta estrutura, tais como a vulnerabilidade da delimitação das fronteiras dos setores (dificuldade para definir concorrentes e produtos ou serviços substitutos); a desconsideração dos efeitos de produtos ou serviços complementares (interdependência), a qual pode afetar o produto em questão; a suposição implícita de que as cinco forças atuantes representam agentes que desempenham papéis bem definidos e estáveis (as distinções entre as forças estão cada vez mais indefinidas); a alusão ao uso do poder de barganha não regido por nenhum acordo, contestada pela existência de relações duráveis marcadas por colaboração e parcerias; e a configuração de forças competitivas predominantemente voltadas para as diferenças na lucratividade média das organizações, que são maiores dentro do setor do que entre os setores, não evidenciando o porquê de algumas organizações aferirem lucros consideráveis e outras mal conseguirem sobreviver, na mesma área.

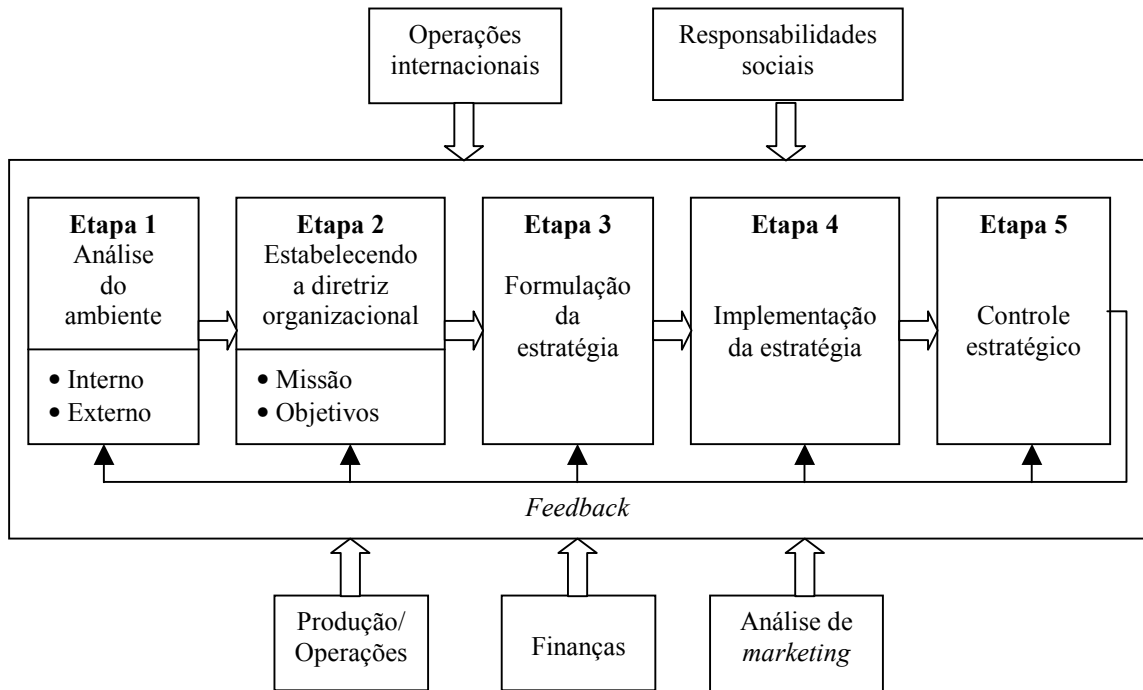
CERTO e PETER (1993), por sua vez, defenderam outra vertente da visão estratégica, em que a análise do ambiente interno da organização é considerada premissa para a execução das demais etapas do processo de

administração estratégica, não se esquivando, no entanto, da análise externa, de forma complementar. Para esses autores, o ambiente organizacional é dividido em três níveis; o geral, nível externo, cujos componentes econômico, social, político, legal e tecnológico têm pouca aplicação imediata na administração de uma organização; o operacional, nível externo, cujos componentes (clientes, concorrência, mão-de-obra, fornecedores e questões internacionais) têm implicações específicas e relativamente mais imediatas na administração; e o interno, nível interno, cujos componentes organizacionais, pessoais, de *marketing*, de produção e financeiros têm aplicação imediata na organização, o que determina o seu alto grau de importância na formulação estratégica.

O processo de administração estratégica (Figura 6), para esses autores, é composto, basicamente, pelas etapas de análise do ambiente, definição da diretriz organizacional (missão e objetivos), formulação, implementação e controle da estratégia, sendo que desta última tem-se o *feedback* para todas as outras etapas, responsável pelas alterações, quando necessárias. Questões como finanças, *marketing*, sistema produtivo e operacional, responsabilidades sociais da organização e operações internacionais devem também ser analisadas, uma vez que estão diretamente ligadas ao processo, podendo modificá-lo.

Dentro da vertente que tenta aliar os ambientes interno e externo, MINTZBERG (1998) defendeu a formulação estratégica como um processo orgânico, artesanal e simplificado, cujos resultados são evolucionários e imprevisíveis, o que contradiz a visão de PORTER (1986), considerada, por MINTZBERG (1998), como extremamente analítica e determinística. OMHAE (1982) também afirmou que estratégias bem sucedidas resultam de condições particulares, ou seja, da capacidade de percepção e entendimento.

Para Mintzberg, o dilema fundamental na formulação estratégica é conciliar as forças de estabilidade com as de mudança, concentrando esforços para obter eficiência operacional, de um lado, e adaptar-se para manter a ligação com um ambiente externo em mutação de outro. MILLER e FRIESEN (1984), ao proporem a teoria quântica de mudança estratégica, identificaram este



Fonte: CERTO e PETER (1993).

Figura 6 - O processo de administração estratégica.

comportamento em grandes organizações consolidadas e de produção em massa, em que longos períodos de estabilidade são interrompidos por períodos curtos e conturbados de mudanças revolucionárias, que ocorrem quando a orientação estratégica da organização perde a sincronia com o ambiente. Ciclos de convergência e divergência também são sintomas de conciliação das forças de estabilidade e de mudança. A grande questão, portanto, estaria em gerenciar a estabilidade, detectar as discontinuidades, conhecer o negócio, gerenciar os padrões e reconciliar mudança e continuidade.

Para MINTZBERG (1998), a partir do reconhecimento de padrões, os gerentes devem ser capazes de “sentir” quando explorar um conjunto de estratégias vigentes e quando encorajar para que estratégias antigas sejam substituídas, razão da necessidade de se criar uma estratégia a partir de uma síntese natural do futuro, presente e passado. Para este autor, é preciso

compreender o passado para gerenciar o futuro, detectando as capacidades e o potencial da organização.

Apesar de a visão de futuro estar quase sempre presente no pensamento estratégico, como gerenciadora de riscos e incertezas, HAMEL e PRAHALAD (1995) direcionaram o processo estratégico para o futuro. Na visão de *competição pelo futuro* destes autores, a formulação estratégica está fundamentada na criação de uma arquitetura estratégica, e não em um planejamento que significa apenas ganhos percentuais de fatia de mercado, redução de custos ou descoberta de nichos ligeiramente mais lucrativos que os existentes.

A arquitetura estratégica objetiva redefinir as regras do setor e criar um novo espaço competitivo, em que a participação nas oportunidades, a liderança em *competências essenciais* (habilidades que dão à organização maior flexibilidade para mudar em face às transformações e, conseqüentemente, maior poder competitivo), a maximização da taxa de aprendizado em novos mercados e a minimização do tempo de *preempção global* (ocupação prévia de mercados) sejam metas fundamentais, elementos presentes no modelo de Andrews. No entanto, para alcançá-las, não basta analisar o setor, sua estrutura e a de mercado por meio de fórmulas e rituais, mas compreender as discontinuidades, como defendeu Mintzberg, e as competências; ampliar o horizonte de oportunidades de forma exploratória e aberta; e buscar novas *funcionalidades* (funções diferentes para produtos ou serviços) ou novas formas de oferecer as funcionalidades tradicionais.

Porém, para PORTER (1999), organizações verdadeiramente bem sucedidas não têm fatores críticos de sucesso, *competências essenciais*. A vantagem vem de tudo o que é feito, do *encaixe* entre as várias atividades e não de vantagens obtidas de atividades isoladas, daí a visão da análise do valor gerado por atividades e não por fatores isolados.

HAMEL e PRAHALAD (1995) adaptaram a questão estratégica à visão de *competição pelo futuro*, com o objetivo de atingir e sustentar a liderança de mercado, mediante preempção. Para isto, é preciso descobrir o futuro e

mobilizar-se para este. A estratégia passa a ser vista, portanto, como fruto do esquecimento do passado (desaprender para descobrir), o que abre os caminhos para a previsão e, conseqüentemente, para a construção do futuro, pela superação dos limites mediante acúmulo e alavancagem de recursos. Essa superação de limites, para PORTER (1999), não implica, no entanto, o não-estabelecimento destes, pois estratégia está relacionada com definição de limites, quanto a produtos e clientes, e com realização dos *trade-offs*. É preciso selecionar produtos específicos ou limitar os clientes com base nas suas necessidades ou na intenção da organização de atender uns e não outros, para que as vantagens sejam sustentáveis. Quando muitas escolhas são feitas, imitar torna-se mais difícil, pois implica trocas.

A *competição pelo futuro* ocorre em três estágios distintos (Figura 7), quais sejam, competição pela previsão do futuro do setor e da liderança intelectual, pelo encurtamento dos caminhos de migração e pelo posicionamento e participação no mercado, os quais estão diretamente ligados ao processo estratégico. A descoberta do futuro constitui, portanto, a base desse processo.

O desenvolvimento de uma previsão do futuro do setor exige percepção das tendências dos estilos de vida, das tecnologias, da demografia e da geopolítica. É preciso, também, escapar da miopia dos mercados servidos, da ortodoxia dos atuais conceitos de produto e serviço e das relações existentes entre preço e desempenho (HAMEL e PRAHALAD, 1995), enfim, muito mais do que um bom planejamento de cenários, proposto por PORTER (1989), ou uma projeção de tecnologia. Normalmente, a criação e a projeção de cenários começam com o cenário atual; em seguida, projeta-se, no futuro, o que pode acontecer. No entanto, o ideal seria definir o cenário futuro, para, posteriormente, definir o que é preciso ser feito para que este cenário se concretize. WACK (1998) afirmou que, em razão da fragilidade das previsões, a solução não seria o aperfeiçoamento de técnicas e dos recursos humanos, mas a compreensão e a incorporação da incerteza em cenários de previsão.

Liderança intelectual	Gerência dos caminhos de migração	Competição pela participação no mercado
Prever o destino do setor, detectando os mecanismos que o impulsionam	Desenvolver previamente competências essenciais, explorando conceitos alternativos de produtos e reconfigurando a interface com o consumidor	Criar uma rede abrangente de fornecedores
Desenvolver um ponto de vista criativo sobre a possível evolução de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• funcionalidade,</li> <li>• competência, e</li> <li>• interface com o consumidor.</li> </ul>	Montar e gerenciar a coalizão necessária dos participantes do setor	Elaborar uma estratégia apropriada de posicionamento no mercado
Resumir este ponto de vista em uma arquitetura estratégica	Forçar os concorrentes a adotarem caminhos de migração mais longos e caros	Apropriar-se da participação dos concorrentes em mercados críticos
		Maximizar a eficiência e a produtividade
		Gerenciar a interação competitiva

Fonte: HAMEL e PRAHALAD (1995).

Figura 7 - Fases da *competição pelo futuro*.

O *Balanced Scorecard*, proposto por KAPLAN e NORTON (1997), utiliza, como referenciais, os ambientes interno e externo da organização, incluindo, em suas análises, as questões financeiras, governamentais e as cinco forças de Porter. Baseia-se, no entanto, no que acredita ser a maior lacuna existente nos modelos gerenciais, qual seja, a inexistência de um processo sistemático para implementar e obter *feedback* sobre a estratégia, idéia já evidenciada por CERTO e PETER (1993), mesmo que em outra perspectiva.

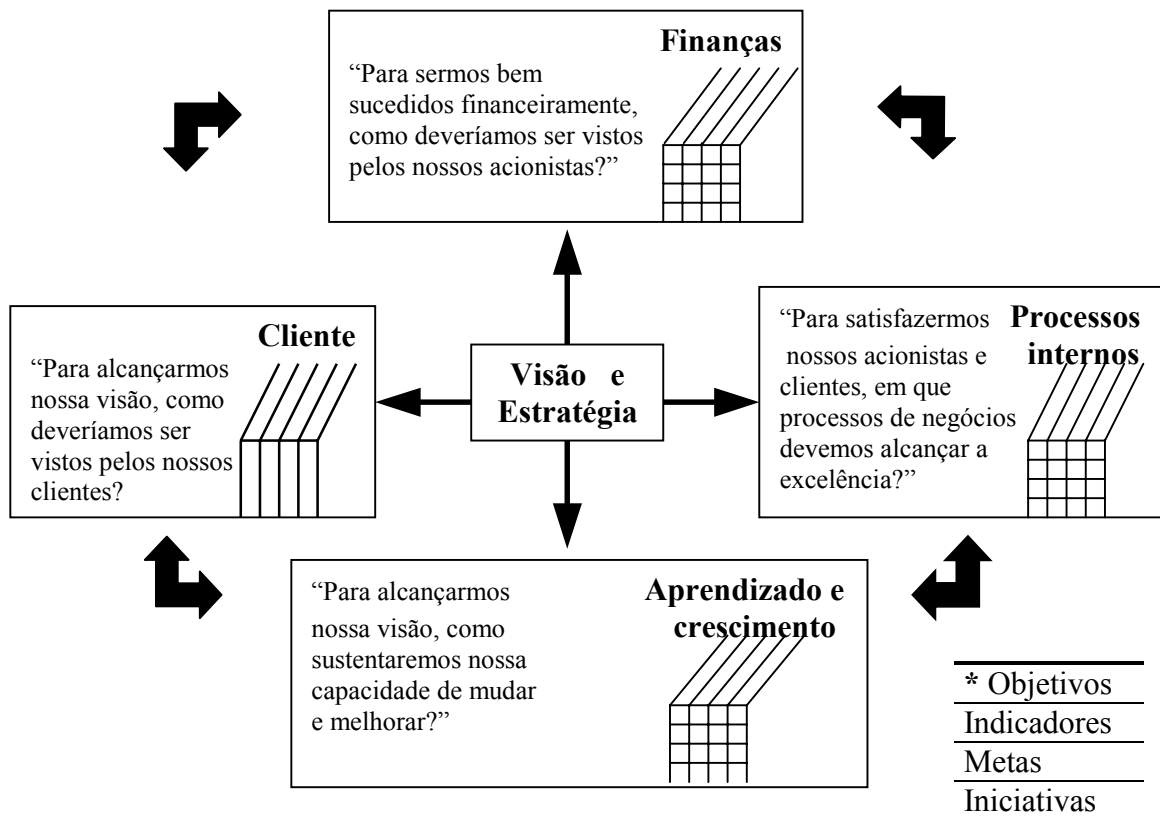
A preocupação do *Balanced Scorecard*, portanto, não se restringe ao entendimento dos ambientes da organização, para que estratégias adequadas, baseadas no relacionamento com clientes, nas competências essenciais, nas capacidades organizacionais e nos fatores externos, no longo prazo, sejam traçadas, mas atem-se, principalmente, na “medição” das estratégias, de forma que esta retrate o posicionamento da organização no mercado atual e futuro, e não diagnostique apenas os sistemas operacional e financeiro. Por meio de medidas do que está ocorrendo na organização, de seus resultados (indicadores

de fato) e de suas tendências (vetores de desempenho), nas perspectivas financeira, dos clientes, interna e de aprendizagem e crescimento, o *Balanced Scorecard* mede o desempenho da organização e as relações de causa e efeito que ocorrem entre as perspectivas, o que viabiliza o gerenciamento estratégico, pois, segundo KAPLAN e NORTON (1997), "o que não é medido não é gerenciado".

A estrutura do modelo do *Balanced Scorecard* (Figura 8) é caracterizada, basicamente, por quatro perspectivas - financeira, dos clientes, interna, e de aprendizado e crescimento. Em cada perspectiva, a organização estabelece objetivos estratégicos específicos, visando concretizar objetivos estratégicos gerais previamente traçados. O acompanhamento da efetivação desses objetivos se dá por medidas tangíveis, que nascem do esforço consciente de tradução da estratégia organizacional. Por ser um modelo que quantifica, o *Balanced Scorecard* preocupa-se, ao selecionar medidas, com o equilíbrio entre medidas de resultado ou ocorrência, fruto de esforços passados facilmente quantificáveis, e medidas que determinem o desempenho futuro, vetores subjetivos de desempenho, até certo ponto discricionários, das medidas de resultado (Quadro 4).

As medidas financeiras, por si só, contam apenas a história de acontecimentos passados, não orientando e nem avaliando a trajetória que as organizações devem seguir na geração de valor futuro, investindo em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologias e inovação, o que torna essencial a adoção de outras medidas, em perspectivas diferentes.

O número de indicadores a serem utilizados dependerá de cada organização, mas é importante salientar que, a partir de estudos de KAPLAN e NORTON (1997), uma organização pode formular e transmitir sua estratégia com um sistema integrado de, aproximadamente, 24 medidas. Algumas organizações contrariam esta média, provavelmente em decorrência da não-diferenciação entre medidas de diagnóstico (monitoram a organização para garantir o funcionamento esperado e advertir para a necessidade de medidas corretivas) e medidas estratégicas (definem as estratégias projetadas para a excelência competitiva).



Fonte: KAPLAN e NORTON (1997).

Figura 8 - Estrutura do *Balanced Scorecard*.

Entre os indicadores, observam-se relações de causa e efeito responsáveis pela obtenção dos resultados finais da organização, representadas pelas setas da Figura 9. Uma organização, por exemplo, que tem como estratégia geral o aumento de receita, traça, como objetivo estratégico geral, a melhoria da estabilidade, ampliando as fontes de receita a partir dos clientes atuais. Portanto, na perspectiva financeira, tem o objetivo estratégico de ampliar o mix de receita. O indicador de ocorrência deste objetivo seria o aumento da receita, enquanto o indicador de tendência seria a identificação dos geradores de receita. A partir de todos os indicadores, torna-se possível entender as relações de causa e efeito entre as perspectivas e, conseqüentemente, gerenciar o processo estratégico, para que os objetivos estratégicos gerais sejam alcançados.



#### Quadro 4 - Objetivos e indicadores estratégicos do *Balanced Scorecard* de uma organização

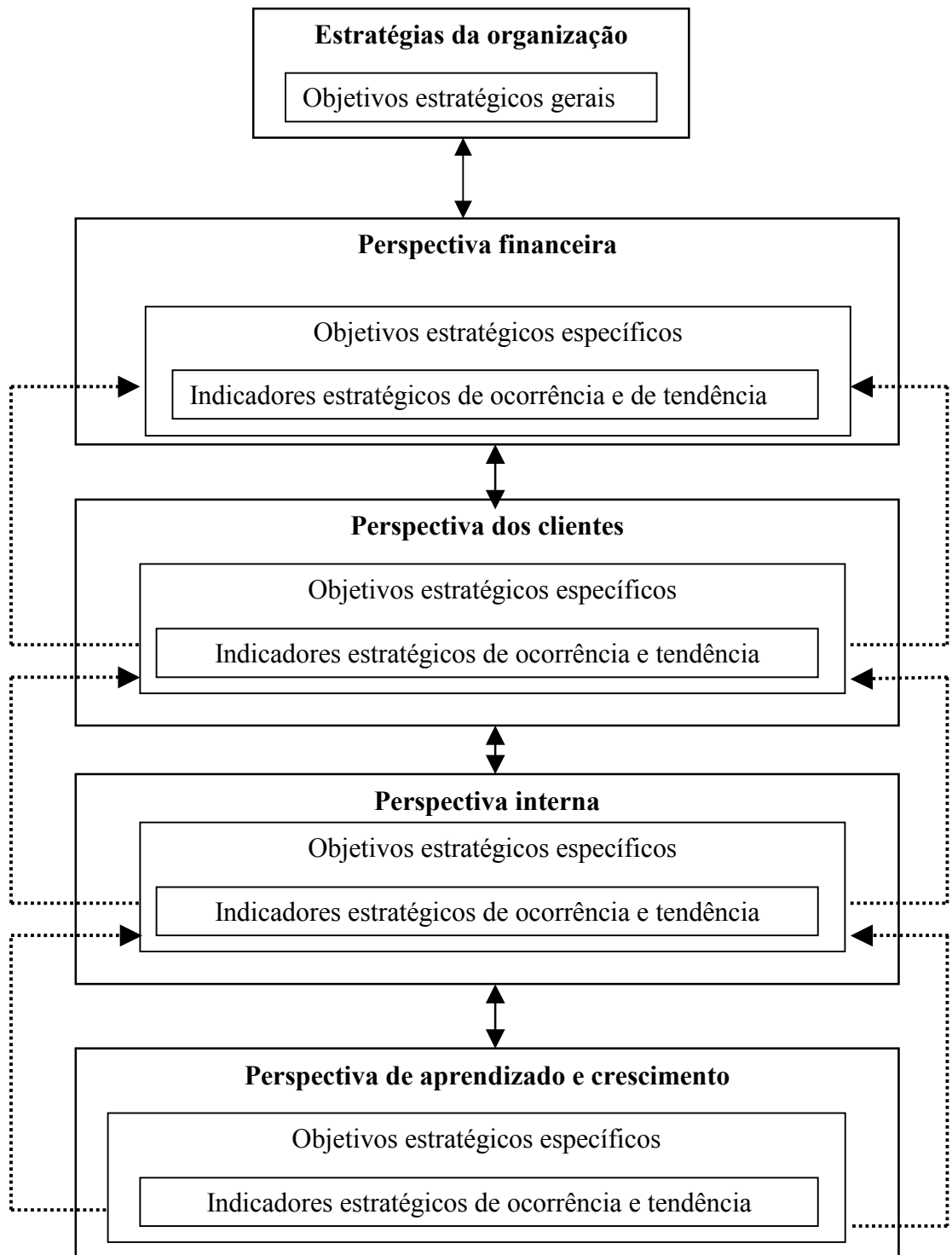
Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos	
	Resultados essenciais (ocorrência)	Vetores de desempenho (tendência)
<b><i>Perspectiva Financeira</i></b>		
F1 - Corresponder às expectativas dos acionistas	Retorno sobre o capital dos acionistas	
F2 - Melhorar o desempenho operacional		
F3 - Obter um crescimento lucrativo	Índice combinado (ROE) Mix de negócios	
F4 - Reduzir os riscos para os acionistas	Perdas catastróficas	
F5 - Melhorar os lucros	Retorno sobre investimento	Variedade de produtos/serviços
F6 - Ampliar mix de receita	Aumento de receita	Geradores de receita
F7 - Reduzir estrutura de custos	Mudança do custo de manutenção de depósitos	
<b><i>Perspectiva dos Clientes</i></b>		
C1 - Aumentar o nível de satisfação dos clientes com os produtos e pessoal	Participação no segmento (propostas de valor)	Profundidade no relacionamento
C2 - Aumentar o nível de satisfação “após venda”	Retenção de clientes	Pesquisa de opinião sobre satisfação do cliente
C3 - Melhorar o desempenho dos corretores	Aquisição/retenção (versus plan)	Desempenho dos corretores (versus plano)
C4 - Atender aos objetivos dos segurados	Aquisição/retenção (por segmento)	Pesquisa de opinião para verificar o nível de satisfação do segurado
<b><i>Perspectiva Interna</i></b>		
I1 - Compreender os clientes		
I2 - Criar produtos inovadores	Receita gerada por novos produtos	
I3 - Efetuar a venda cruzada de produtos	Quociente de venda cruzada	
I4 - Transferir clientes para canais rentáveis	Mudança de mix de canais	Ciclo de desenvolvimento de produtos
I5 - Minimizar problemas operacionais	Taxas de erros de serviços	
I6 - Atender eficientemente.		Horas passadas com o cliente
I7 - Desenvolver mercados-alvo	Tempo de atendimento e solicitações Mix de negócios (por segmento)	Desenvolvimento de negócios (versus plano)
I8 - Obter lucratividade de vendas	Índice de perdas	Auditoria da qualidade dos seguros Auditoria da qualidade dos sinistros
I9 - Alinhar sinistros com o negócio	Freqüência de sinistros Gravidade dos sinistros	Movimentação de <i>Leadcount</i> e gerenciada de despesas
I10 - Melhorar produtividade	Índice de despesas	

Continua...

Quadro 4, Cont.

Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos	
	Resultados essenciais (ocorrência)	Vetores de desempenho (tendência)
<b><i>Perspectiva do Aprendizado</i></b>		
A1 – Melhorar competências funcionais	Produtividade do pessoal por funcionário = receita/remuneração)	Desenvolvimento de pessoal (versus plano)
A2 - Ter acesso a informações estratégicas		Disponibilidade estratégica de tecnologia da informação
A3 – Desenvolver habilidades estratégicas	Capacitação dos funcionários para os cargos (caracterização %)	Índice de cobertura de funções estratégicas
A4 – Fornecer informações estratégicas		Índices de disponibilidade de informações estratégicas
A5 – Alinhar metas pessoais	Satisfação dos funcionários Receita por funcionário (receita/no de funcionários)	Alinhamento de metas pessoais (%)

Fonte: KAPLAN e NORTON (1997).



Fonte: Elaborada pela autora, com base em KAPLAN e NORTON (1997).

Figura 9 - Relações entre as perspectivas do *Balanced Scorecard*.

O *Balanced Scorecard* deve refletir também a estrutura da organização para a qual a estratégia foi formulada (KAPLAN e NORTON, 1997). Portanto, uma corporação (conjunto de unidades estratégicas de negócios) requer estratégias, em nível corporativo, que possibilitem à organização agregar valor ao seu conjunto de unidades, mediante temas comuns às unidades, sinergias (compartilhação, interações e transações), as quais devem estar explícitas nos *scorecards* corporativos e das unidades.

O que se observa, na maioria das vezes, é que as idéias citadas pelos principais autores das vertentes, os quais têm os ambientes interno e, ou, externo como referência da metodologia de análise e as de outras linhas de pensamento, não são excludentes, mas complementares.

Quanto aos *tipos de estratégias formuladas*, cada autor, a partir de sua referência metodológica, propõe estratégias que considera mais relevantes. Partindo-se do pressuposto que a organização busca maior lucratividade, obtida pela produção, a menor custo, ou oferta, a maior preço, PORTER (1986) sugeriu que estratégias genéricas, como liderança no custo total, diferenciação (possibilidade de adotar um preço maior) e enfoque (limitação dos produtos e, ou, dos clientes), devam ser adotadas para que se obtenha, no longo prazo, uma posição defensável contra as cinco forças competitivas.

Segundo PORTER (1986), aliado à adoção dessas estratégias está o risco que cada uma oferece, o que torna necessária a escolha entre as três opções, para que não se caia na armadilha do meio-termo, associada à baixa rentabilidade. HENDERSON (1998), no entanto, com sua visão estratégica, enfatizou que o enfoque, uma das estratégias propostas por Porter, não é uma opção estratégica, mas condição necessária e suficiente para que a organização obtenha sucesso. A visão de TREACY e WIERSEMA (1995) vai de encontro à de HENDERSON (1998), pois consideram que o enfoque em uma das disciplinas - *excelência operacional* (aperfeiçoamento de técnicas produtivas, operacionais), *liderança em produtos* oferecidos aos clientes, e *intimidade com o cliente* (relação com o cliente, serviços únicos oferecidos), é o único caminho para obtenção da liderança de mercado, uma vez que uma organização não pode ser boa em tudo.

Mais especificamente, PORTER (1989) dividiu as estratégias em *organizacionais* - estratégias de concentração, estabilidade, crescimento (integração vertical, integração horizontal, diversificação, fusões, *join ventures*), redução de despesas e estratégias combinadas (utilização dos modelos de carteira de negócios, matriz de crescimento de participação, matriz de carteira multifator, da *General Electric*) -, que visam atingir objetivos gerais; *estratégias de negócios*, provenientes da análise estrutural das cinco forças competitivas; e *estratégias funcionais* (estratégias de pesquisa e desenvolvimento, de operações, financeira, de *marketing* e de recursos humanos).

Entre as estratégias de crescimento, observa-se que a realização desenfreada de aquisições e fusões em busca de maior competitividade, mediante diversificação ou aumento de escala, traz à tona a questão, evidenciada por PORTER (1989), de que ser maior não significa, necessariamente, ser melhor. Algumas organizações adotam essa estratégia como forma de facilitar a entrada em setores nos quais não são muito participativas, assimilando o *know-how*, conhecimento de outras organizações (PORTER, 1986). No entanto, a efetivação isolada de aquisições, alianças estratégicas, fusões ou *join ventures* não garante maior competitividade e liderança de mercado (RASMUSSEN, 1989). As mudanças não englobam somente a questão estrutural, mas aspectos internos e externos que podem gerar problemas decorrentes da incompatibilidade cultural, de contribuições desproporcionais, de forças incompatíveis e da existência de conflito de interesses (LORANGE e ROSS, 1996).

SLYWOTZKY e MORRISON (1998), por sua vez, evidenciaram a visão de estratégia focada no lucro, e não apenas na participação de mercado, pois, mesmo que a organização apresente significativa participação de mercado, se o modelo de negócio não for adequado, a participação não será vantajosa, apenas constituirá um passivo. O aumento de participação pelo aumento do volume unitário e a obtenção de economias de escala perdem espaço, portanto, para a localização das zonas de lucro (*profit zone*), mediante modelos de lucratividade (Quadro 5) que têm diferentes padrões e estratégias de negócios.

## Quadro 5 - Modelos de lucro

Modelo de lucro	Bases
Solução para os clientes	Baseia-se no conhecimento do cliente e na sua economia (formas de compra e uso dos produtos). Criam-se soluções para as dificuldades, desenvolvendo o relacionamento com o cliente. O modelo gera perdas, no início.
Pirâmide de produtos	Visa à satisfação das preferências do cliente, que, junto com as variações de renda, forma a pirâmide, cuja base (preço baixo e alto volume) objetiva proteger a alta lucratividade gerada no ápice (preço alto e baixo volume).
Multicomponentes	Caracterizados por vários pontos de venda de produtos, em que apenas alguns representam um percentual desproporcional dos lucros. Para conquistá-los, é preciso fazer parte, primeiramente, dos componentes menos lucrativos.
Painel de controle	Mercados caracterizados por vários vendedores e compradores, geram altos custos de transação. A criação de um intermediário, que concentre os múltiplos caminhos de comunicação em um canal (painel), minimiza esses custos.
Tempo	Lucro resulta da singularidade, pois a zona de lucro (preços altos e lucros abundantes) é temporária, durando até que as inovações sejam imitadas pelos concorrentes. Portanto, a inovação é uma exigência constante.
Inovação	A inovação é caracterizada por altos custos de P&D e lançamento e por ciclos de produtos limitados, o que torna a opção pela liderança, em alguns produtos, melhor que a posição média em muitos, pois os custos de desenvolvimento são semelhantes, mas o retorno dos que atingem escala significativa é muito maior.
Multiplicador de lucro	Criação de uma marca forte que possibilitará ganhos mediante licenciamento para ampla gama de produtos (ativo principal → outras formas).
Espírito empreendedor	Combinação de maior contato direto com o cliente e uma extrema contenção de gastos, via subsidiárias, por grandes organizações nas quais a deseconomia de escala supera as vantagens de custo do porte (negócio base → subsidiárias).
Especialização	Especialização seqüenciada, não-simultânea. Caracterizada pelo crescimento em um segmento, passando-se, depois, ao outro, o que evita o crescimento isolado do faturamento, com a estagnação ou decréscimo do lucro.
Base instalada	Cria-se uma base que visa ao mercado subsequente, no qual todos os clientes usarão seus produtos (lâminas de barbear atualmente e barbeadores no futuro).
Padrão de fato	Cria-se um padrão forte que passa a orientar o cliente e o comportamento competitivo de todo o setor, gerando multiplicação dos retornos.
Marca	Investimento na criação de uma marca forte, cujo preço gerado por esta seja maior que o de produtos com funcionalidade semelhante.

Continua...

## Quadro 5, Cont.

Modelo de lucro	Bases
Produtos especializados	Geram vantagem de preços até que os concorrentes comecem a imitá-los. Portanto, a constância da P&D, que gera os produtos do futuro, é essencial.
Liderança local	A lucratividade é fruto do conjunto de posições locais relativamente fortes, o que reverte a atenção para aspectos locais, e não para a liderança nacional.
Escala da transação	Setores baseados em transações podem concentrar aumento das margens de lucro em grandes contratos (custo de execução, taxas, não crescem proporcionalmente ao faturamento). A participação de mercado nestes setores é irrelevante, pois o lucro não depende do número, mas da escala das transações.
Posição na cadeia de valor	Em setores em que existem diferenciações ao longo da cadeia de valor, atua-se nas partes da cadeia, onde o lucro se concentra.
Ciclo	Próprio de setores com comportamento cíclico, o qual não pode ser controlado. A lucratividade depende do ciclo, mas podem-se criar limites de custo e preço (faturamento), que definirão os diferenciais de lucratividade.
Pós-venda	Financiamento ou serviço pós-venda são os fatores que geram lucros quando estes migram dos produtos. Modelo semelhante ao da base instalada, diferenciado por uma organização sem base, pode tirar proveito do pós-venda.
Novos produtos	Função de inovação e crescimento. Novos produtos com margem mais alta são lançados e crescem rapidamente. Em razão do ciclo, é preciso preparar-se para mudar o investimento, visando à próxima geração do produto.
Fatia (participação) de mercado relativa	Maiores participações resultam de vantagens de preço e economia de custo (menores custos fixos). A Participação Relativa refere-se à participação de mercado relativa dos concorrentes; quanto maior, maior a lucratividade.
Curva de experiência	Maior experiência resulta na diminuição do preço por transação e em maior lucro.
Concepção do negócio de baixo custo	A organização que desenvolve experiência acumulada, com vistas em reduzir custo, está sempre vulnerável à que cria uma posição de baixo custo, por meio da concepção de negócio, pois uma grande experiência, por si só, com a concepção incorreta de negócio, não gera resultados favoráveis.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em SLYWOTZKY e MORRISON (1998).

OMHAE (1998) também focou a estratégia no lucro, considerando como as melhores formas de se obter lucro o aumento no segmento de mercado ocupado, obtido pela elevação das vendas mediante aumento de participação (satisfação do consumidor, *marketing*, políticas de comercialização), a ampliação do mercado ou o crescimento de um segmento, pela elevação do preço, assim como a redução do custo.

Para HAMEL e PRAHALAD (1995), a questão estratégica vai além desses fatores, pois envolve muito mais o desenvolvimento prévio de competências essenciais que exploram as novas *funcionalidades* dos produtos ou serviços e reconfiguram a interface com o consumidor, do que a adoção estrita de estratégias tradicionais de competitividade.

Na busca desenfreada da superação da concorrência, baseada em premissas tradicionais, HENDERSON (1989) afirmou que a organização acaba se desvirtuando de seus reais objetivos, esquecendo-se, portanto, segundo HAMEL e PRAHALAD (1998), que o maior concorrente é a própria organização. Portanto, a visão de HAMEL e PRAHALAD (1998) implica entender estratégia não só como aprendizado, posicionamento, adequação e alocação de recursos, mas como esquecimento, previsão, limite, acúmulo e capacidade de alavancar recursos.

É importante salientar que os ganhos em eficiência, provenientes da alavancagem de recursos, não devem ser resultado da redução dos investimentos e do número de funcionários, mas do aumento do faturamento e dos lucros líquidos, o que evidencia a concentração de recursos nos principais objetivos estratégicos (convergência, foco e direcionamento); o acúmulo de recursos (aprendizado e empréstimo); a complementação de um tipo de recurso com outro (mistura, equilíbrio, reciclagem, cooptação e proteção), a fim de criar uma ordem de maior valor; e a conservação e recuperação (expedição) de recursos, que minimizam o tempo entre investimento e recompensas, como principais estratégias de alavancagem (Quadro 6), as quais são um desafio à obtenção do máximo com o mínimo (HAMEL e PRAHALAD, 1995).



## Quadro 6 - Definição das estratégias de alavancagem de recursos

Estratégia	Definição
Convergência	Criação de um consenso sobre as metas estratégicas
Foco	Especificação de precisas metas de melhoria
Direcionamento	Ênfase nas atividades mais valorizadas
Aprendizado	Uso total do cérebro de cada funcionário
Empréstimo	Acesso aos recursos de parceiros
Mistura	Combinação de habilidades de formas inovadoras
Equilíbrio	Garantia de ativos complementares críticos
Reciclagem	Reutilização de habilidades e recursos
Cooptação	Descoberta de uma causa comum a outras empresas
Proteção	Proteção de recursos contra o ataque dos concorrentes
Expedição	Minimização do tempo de retorno

Fonte: HAMEL e PRAHALAD (1995:202).

Algumas dessas idéias abordadas por Hamel e Prahalad, segundo a *competição pelo futuro*, não são novas. ANSOFF (1977) levantou a questão da sinergia, que pode ser relacionada com a alavancagem de recursos. A sinergia, para ANSOFF (1977), é caracterizada por um retorno combinado de recursos, superior à soma de suas partes, podendo ser comercial (compartilhamento de canais de vendas e distribuição), operacional (utilização mais intensa de recursos humanos e instalações), de investimento ou de administração.

Outra idéia que vai de encontro ao pensamento de Hamel e Prahalad é a questão, proposta por DONALSON (1998), da mesclagem indiscriminada de metas financeiras, de curto e longo prazos, que podem gerar conflito, comprometendo o processo estratégico. Segundo DONALSON (1998), as metas

de curto prazo são determinadas pela implementação de estratégias adotadas no mercado de produtos existentes, e as prioridades de longo prazo são definidas pelas novas direções estratégicas, sejam estas implícitas ou explícitas. As metas de longo prazo, quer sejam qualitativas, quer sejam quantitativas, associam o desempenho da organização ao ambiente no qual ela compete por capital, recursos humanos e oportunidades de mercado. As metas de curto prazo associam o desempenho, no atual cenário, aos principais concorrentes. Portanto, ao definirem metas de longo prazo, os gerentes devem transcender as condições competitivas existentes, como defendido por HAMEL e PRAHALAD (1998).

Ao caracterizar os *tipos de estratégias*, segundo a visão dos autores, em geral, outra questão que deve ser levada em consideração é a estrutura das organizações. Uma organização diversificada tem dois níveis de estratégia, quais sejam, a estratégia das unidades de negócios (ou competitiva), que se refere à criação de vantagem competitiva em cada um dos ramos de negócios em que o grupo compete, e a corporativa (ou da totalidade do grupo organizacional), relacionada com a escolha dos negócios que o grupo deve participar e com a forma de gerenciamento pela matriz da variedade de unidade de negócios (PORTER, 1989). A estratégia corporativa é a que faz com que o grupo represente mais do que a soma de suas unidades de negócios, o que vai de encontro à idéia de sinergia, de ANSOFF (1977).

A administração da diversificação de uma corporação, atrelada à idéia de unidades estratégicas de negócios relacionadas com uma matriz, pode ocorrer sob a forma de gerência de carteira, reestruturação, transferência de habilidades e compartilhamento de atividades, implicando decisões específicas acerca da melhor forma de se criar valor, administrando questões estratégicas da corporação a partir de cada unidade, delegando autonomia ou não a cada uma, e explorando o inter-relacionamento entre elas (HAMEL e PRAHALAD, 1995).

No entanto, a grande questão que se coloca é a limitação imposta pelas unidades estratégicas ao crescimento e ao desenvolvimento da corporação como um todo. A tendência seria o subinvestimento para desenvolver competências e produtos essenciais, pela visão de que nenhum dos negócios justifica o

investimento em competências, bem como o aprisionamento de recursos pelas unidades que os detêm, não os compartilhando com as outras, e a vinculação de inovações às oportunidades mais próximas (HAMEL e PRAHALAD, 1998). O fato de entender e conceber a corporação como competências essenciais, e não como unidades de negócios, ampliaria o domínio das inovações, pelo compartilhamento das competências e pela não-ocorrência de subinvestimento.

Para PORTER (1998), o fracasso de estratégias corporativas ocorre pelo fato de as corporações não entenderem que a competição deve ocorrer nas unidades de negócio, pois organizações diversificadas não competem. A estratégia corporativa nasce de uma estratégia competitiva e só pode ser bem sucedida desde que agregue valor real às unidades de negócio, compensando os custos inerentes à perda de liberdade e aos acionistas. ROBERT (1998) contrariou Porter, ao defender que a competição ocorre nas corporações e não nas unidades de negócios, pois a capacidade de uma unidade de negócio competir, ou não, é determinada antes de ela ser criada. Para ROBERT (1998), corporações de sucesso são aquelas que podem alavancar seu conjunto singular de capacidades, no maior número de produtos e mercados, e não aquelas que se baseiam em unidades direcionadas para produtos e mercados específicos, fruto do crescimento e das diversificações.

GOOLD e CAMPBELL (1998) sugeriram três estilos de condução de estratégia entre a matriz da corporação e as unidades de negócios. O “planejamento estratégico”, que estimula a criação de ambiciosas estratégias de negócio, envolve todas as propostas das unidades que são sempre submetidas à matriz. Observa-se, no entanto, que o extenso processo de decisões estratégicas e a submissão deste à matriz acabam por tornar esse modelo desmotivador e inflexível, podendo levar à sustentação de estratégias perdedoras por períodos excessivamente longos. O “controle financeiro”, que dá maior autonomia às unidades em termos de decisões estratégicas, envolve um controle orçamentário pela matriz, no curto prazo. Apesar de constituir um modelo mais motivador para os gerentes e ser eficaz em corporações com carteiras muito diversificadas, acaba por gerar menos inovações, pelo atrelamento a controles financeiros contrários a

investimentos de longo prazo. O “controle estratégico”, que busca o equilíbrio entre os estilos anteriores, pode apresentar ambigüidade, pela tentativa de conciliar controle e descentralização. Isto dá ao modelo menor clareza na definição de responsabilidades, podendo transformá-lo numa versão ineficiente de controle financeiro.

O *Balanced Scorecard* também considera a estrutura da organização para a qual a estratégia foi formulada, enfatizando que o *Scorecard Corporativo* deva ser fundamentado e incorporado aos *scorecards* das unidades de negócios (KAPLAN e NORTON, 1997).

A partir das idéias propostas nas metodologias de análise das organizações, na formulação ou “controle” de estratégias formuladas ou nos tipos de estratégias que cada uma delas aborda, a grande questão que se coloca é a necessidade de “instrumentos” que captem, nos ambientes interno e externo das organizações, as estratégias adotadas e suas evoluções, enfim, um sistema capaz de medir uma estratégia por meio da comunicação, da informação e do aprendizado. A grande dificuldade talvez esteja, portanto, em conseguir que estratégias previamente elaboradas e implementadas reflitam os resultados esperados pela organização, o que acaba gerando muitas controvérsias sobre a real contribuição dos processos estratégicos.

A definição das medidas a serem utilizadas, como defenderam KAPLAN e NORTON (1997), é essencial para monitorar o comportamento e avaliar o desempenho das organizações. Vários índices e medidas têm sido utilizados em vão, pois se baseiam, exclusivamente, no modelo tradicional de contabilidade financeira, na medição de acontecimentos passados, e não em investimentos nas capacidades e competências que produzirão valor no futuro. CERTO e PETER (1993) defenderam o fato de que, apesar de as medidas financeiras, isoladamente, não agregarem valor significativo na análise, em conjunto com outras medidas, são capazes de produzir resultados satisfatórios.

Outro fator que também deve ser considerado na seleção dos indicadores, segundo KAPLAN e NORTON (1997), é o ciclo de vida de uma organização e suas fases (crescimento, sustentação e colheita), como

exemplificado no Quadro 7, no qual o crescimento e mix de receita, a redução de custos/melhoria de produtividade e a utilização dos ativos/estratégias de investimento são os temas financeiros estratégicos medidos que apresentam indicadores diferenciados para cada fase.

Quadro 7 - Medição dos temas financeiros estratégicos segundo o ciclo de vida

Ciclo de vida	Temas financeiros (estratégias)		
	Crescimento e mix de receita	Redução de custos/aumento de produtividade	Utilização dos ativos/estratégias de investimento
Crescimento	Aumento da taxa de vendas, por segmento Percentual de receita gerado por novos produtos, serviços e clientes	Receita/funcionário	Investimento (percentual de vendas) P&D (percentual de vendas)
Sustentação	Fatia de clientes e contas-alvo Vendas cruzadas Percentual de receita gerado por novas aplicações Lucratividade por clientes e por linhas de produtos	Custos da organização versus concorrentes Taxas de redução de custos Despesas indiretas (percentual de vendas)	Índices de capital de giro (ciclo de caixa a caixa) ROCE por categoria-chave de ativo Taxas de utilização de ativos
Colheita	Lucratividade por clientes e por linhas de produtos Percentual de clientes não-lucrativos	Custos unitários (por unidade de produção, por transação)	Retorno Rendimento

Fonte: KAPLAN e NORTON (1997:55).

É preciso, portanto, que as organizações procurem o equilíbrio entre indicadores financeiros e não-financeiros, atentando para as características específicas de cada uma, e selecionem aqueles que melhor retratem suas estratégias, observando as fórmulas e proporções utilizadas para defini-los (KAPLAN e NORTON, 1997).

Para DONALSON (1998), em uma organização típica, três variáveis poderiam ser a chave de um sistema auto-sustentado de metas financeiras, quais sejam, a identificação dos alvos para crescimento em vendas, associados à demanda; o retorno sobre ativos líquidos (RONA), associado ao suprimento; e a relação entre dividendos pagos, dívidas e patrimônio líquido.

CERTO e PETER (1993) sugeriram o uso de indicadores financeiros como ferramenta útil, na pesquisa da condição financeira global de uma organização; a análise do ponto de equilíbrio para verificar o valor potencial (retornos) de uma proposta de investimento; e a análise de valor presente líquido, a partir do balanço e do demonstrativo de resultados da organização, um método mais sofisticado para examinar e selecionar alternativas de investimento. A análise por meio de indicadores financeiros, proposta por CERTO e PETER (1993), é dividida em quatro etapas, quais sejam, a escolha dos indicadores apropriados - escolha, cálculo e comparação dos indicadores; o cálculo destes, a comparação destes, e a verificação dos problemas e das oportunidades.

A REVISTA EXAME (1999) utilizou vários indicadores de desempenho para selecionar as melhores e maiores organizações no Brasil, dentre os quais o crescimento de vendas, a rentabilidade do patrimônio, a margem das vendas, a liquidez corrente, o investimento no imobilizado, e o valor adicionado por organização. No entanto, apesar da eficácia que apresentam, há certa dificuldade em obtê-los.

HAMEL e PRAHALAD (1995) sugeriram que a capacidade de alavancagem de uma organização pode ser medida pela proporção de perdas ou ganhos de participação no mercado, em relação a sua fatia de investimento ou faturamento; pelo crescimento do faturamento em relação aos recursos; e pelo estoque.

Dentre as perspectivas do *Balanced Scorecard*, de KAPLAN e NORTON (1997), identificam-se medidas genéricas, como retorno sobre o investimento e sobre o valor econômico agregado, como medidas financeiras; satisfação, retenção, participação de mercado e participação de conta, como medidas do cliente; qualidade, tempo de resposta, custo e lançamento de novos

produtos, como medidas internas; satisfação dos funcionários e disponibilidade dos sistemas de informação, como medidas de aprendizado e crescimento. É importante, no entanto, que se incorporem medidas que derivem, especificamente, da estratégia da organização.

Todos os indicadores propostos por CERTO e PETER (1993), DONALSON (1998), REVISTA EXAME (1999), HAMEL e PRAHALAD (1995) e KAPLAN e NORTON (1997), organizados segundo perspectivas, podem ser verificados no Apêndice A, no qual são definidos.

Cada organização, portanto, pode ser caracterizada, estrategicamente, por uma metodologia e pelo ferramental inerente a esta, o que possibilita a análise estratégica do setor que elas participam. Segundo PORTER (1986), a distinção do setor pode ser obtida pelo agrupamento das organizações em grupos estratégicos (conjuntos de organizações que seguem uma estratégia idêntica ou semelhante, ao longo de certas dimensões, e que sofrem impactos diferentes das cinco forças competitivas). As dimensões (Quadro 8), juntamente com a individualidade de cada organização, determinam, de certa forma, a variedade dos grupos, as diferenças e semelhanças existentes no setor, assim como pontos fortes e fracos, tendências e oportunidades.

Para BUZZEL e GALE (1987), deve-se investigar maior número possível de dimensões, desde que sejam relevantes, independente do setor, e mensuráveis, destacando-se as políticas de produto ou serviço (qualidade de produtos ou serviços e velocidade relativa de introdução de novos produtos), as de fixação de preços, os programas de marketing (equipe de vendas, propaganda e promoção de vendas), a estratégia de investimento (mecanização ou automação de operações, aumentos de capacidade e níveis de estoque), a produtividade da força de trabalho, a integração vertical e a pesquisa e o desenvolvimento.

## Quadro 8 - Dimensões estratégicas

Dimensões	Bases
Especialização	Amplitude da linha, segmento de clientes – alvo, mercados atendidos
Identificação de marcas	Grau de busca da publicidade, força de venda ou outro meio
Política do canal	Grau que busca identificação via apoio dos canais (relacionamento)
Seleção do canal	Canais específicos ou vendedores de amplas linhas de produtos
Qualidade do produto	Nível de qualidade (matéria-prima, características, especificações...)
Liderança tecnológica	Caracterização do comportamento (liderança ou imitação)
Integração vertical	Valor agregado refletido no nível de integração (lojas, assistência)
Posição de custo	Grau e formas que buscam minimizar o custo na produção e na distribuição
Atendimento	Grau que proporciona serviços auxiliares. Relação com a integração
Política de preço	Posição relativa no mercado. Relação com posição de custo e qualidade
Alavancagem	Grau de alavancagem financeira e operacional de que dispõe
Relacionamento com a matriz	Caracterização (operações, funções repartidas, recursos próprios...)
Relacionamento com o governo	Limitações, vantagens (governo de origem ou anfitrião para multinacional)

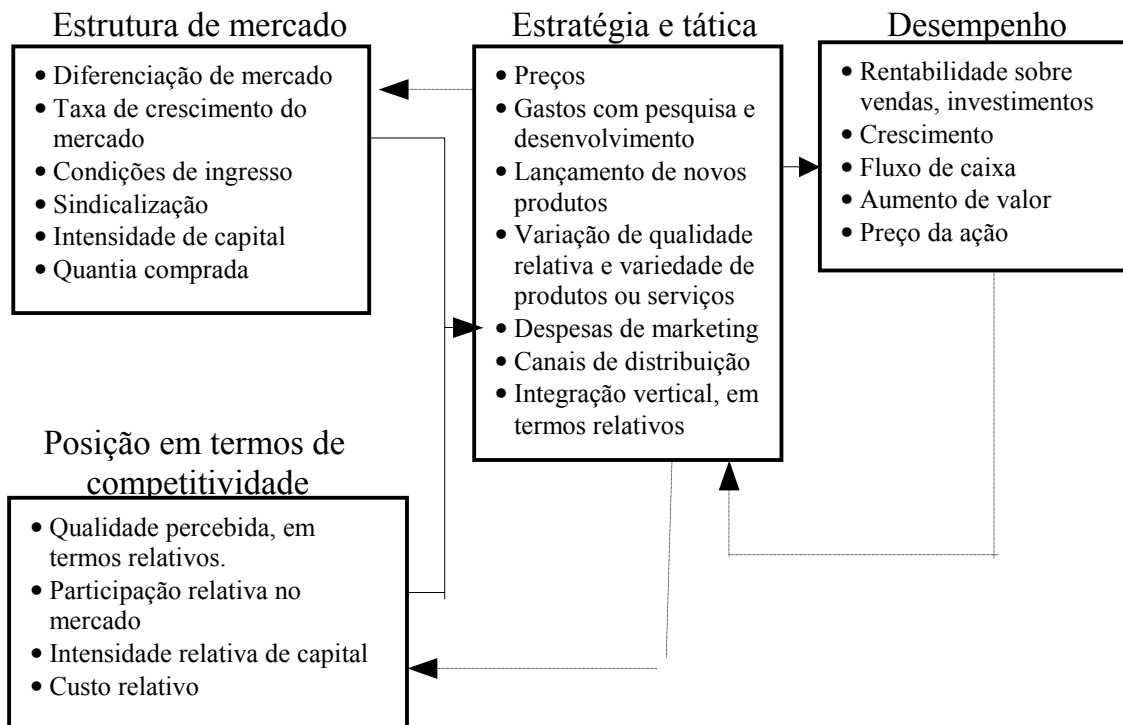
Fonte: Elaborado pela autora, com base em PORTER (1986).



O grupo estratégico é, portanto, um dispositivo analítico estrutural e uma referência intermediária entre a visão do setor e a consideração isolada de cada organização (PORTER, 1986).

Quanto às relações existentes entre a questão estratégica e o desempenho, o modelo PIMS, de BUZZELL e GALE (1987), sugere que princípios gerais de estratégia possam ser detectados pela análise agregada de informações (medidas e dados) de grande número de organizações (situações diferenciadas), fruto de padrões comuns encontrados nas relações entre eles. Introduz, portanto, análises estatísticas e lógicas sobre a relação estratégia/desempenho, liderança e participação de mercado. O desempenho depende de três tipos de fatores, quais sejam, descrição das condições de mercado nas quais a unidade atua, caracterização da posição competitiva e estratégias que adota. Observa-se, por meio do modelo (Figura 10), que todos os fatores têm impacto direto nos resultados e interagem entre si. No curto prazo, a estratégia é limitada pela posição competitiva e pelas condições da estrutura de mercado. Com o passar do tempo, a posição competitiva é condicionada pelas estratégias passadas e pelo desempenho, que contribuem para a mudança na estrutura de mercado (BUZZELL e GALE, 1987:35).

A partir da coleta de informações sobre estrutura, posição competitiva, desempenho das organizações e análise das relações entre os fatores, torna-se possível definir princípios estratégicos baseados nas dimensões estratégicas. Dentre esses princípios, BUZZELL e GALE (1987) observaram que a qualidade, no longo prazo, é o fator, isoladamente, que mais afeta o desempenho de uma unidade de negócios, pois é capaz de gerar economias de escala, conduzindo tanto à ampliação do mercado quanto ao aumento da participação. Na maioria das vezes, há forte associação entre participação no mercado e rentabilidade, decorrente da redução de custos associadas às economias de escala obtidas. Observaram também que, embora o crescimento do mercado e a participação neste estejam ligados a fluxos de caixa, outros fatores influenciam essa dimensão do desempenho, quais sejam, a *alta* intensidade do investimento atua como freio



Fonte: BUZZELL e GALE (1987).

Figura 10 - Modelo PIMS, de estratégia de competição.

importante à rentabilidade; a integração vertical é uma estratégia lucrativa para algumas espécies de unidades, e não para outras, independente do custo agregado a ela; e a maioria dos fatores estratégicos que fazem aumentar o retorno sobre investimentos (ROI) também contribui para o aumento de valor, no longo prazo.

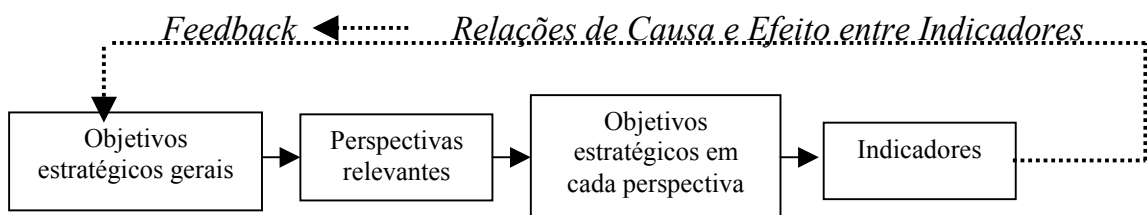
O modelo PIMS avalia, assim como o de KAPLAN e NORTON (1997), o impacto de estratégias combinadas (PORTER, 1989) no resultado das organizações, diferenciando-se dos planejamentos de carteiras (matriz de crescimento de participação no mercado, do *Boston Consulting Group* (BCG), matriz de atratividade-posição, da *General Electric* e da *McKinsey*, e esquema de classificação por posição competitiva e ciclo de vida, da *Arthur D. Little, Inc.*), por considerar e explorar várias dimensões da estratégia e do ambiente de mercado como possíveis influências do desempenho, e não apenas alguns fatores (BUZZEL e GALE, 1987).

## 2.2. Modelo analítico

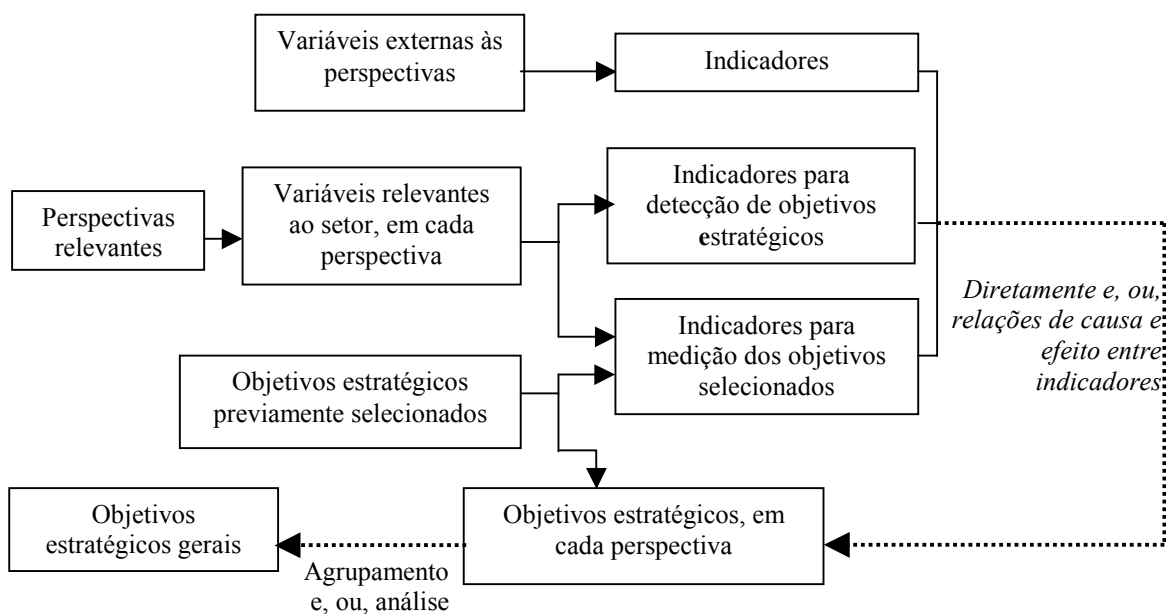
A partir do modelo básico do *Balanced Scorecard*, proposto por KAPLAN e NORTON (1997), e do referencial teórico consultado, principalmente das idéias de PORTER (1986), CERTO e PETER (1993), HAMEL e PRAHALAD (1995), BUZZEL e GALE (1987), SLYWOTZKY e MORRISON (1998), foi elaborado um modelo para análise de organizações exportadoras de café verde.

Escolheu-se o modelo de KAPLAN e NORTON (1997), como principal referência, por este constituir um ferramental de medição e avaliação estratégica capaz de retratar a dinâmica estratégica da organização e de seus ambientes interno e externo. Normalmente, ao utilizar o *Balanced Scorecard*, a organização traça objetivos estratégicos em cada perspectiva e, a partir da análise das relações de causa e efeito entre indicadores previamente selecionados que melhor representarão esses objetivos, obtém-se o *feedback* das estratégias adotadas (Figura 11a).

No entanto, o fato de o estudo questionar a existência de estratégias nas organizações analisadas e, caso existam, de ser inviável a direta identificação destas mediante questionamento levou à adaptação do *Balanced Scorecard*. O modelo analítico proposto é composto pelas perspectivas financeira, dos clientes, interna e de aprendizagem e crescimento, e pelas variáveis externas às perspectivas (caracterização da organização, análise da concorrência e tendências do segmento exportador) que as influenciam. Em cada perspectiva e nas variáveis externas foram definidas dimensões (Figura 12), caracterizadas por indicadores estratégicos e de diagnóstico, de ocorrência e de tendências, viáveis de serem obtidos. A partir da análise direta dos indicadores que diagnosticam os objetivos estratégicos, ou de possíveis relações de causa e efeito entre os indicadores, procurou-se identificar e caracterizar as posturas estratégicas predominantes no segmento exportador de café verde (Figura 11b).



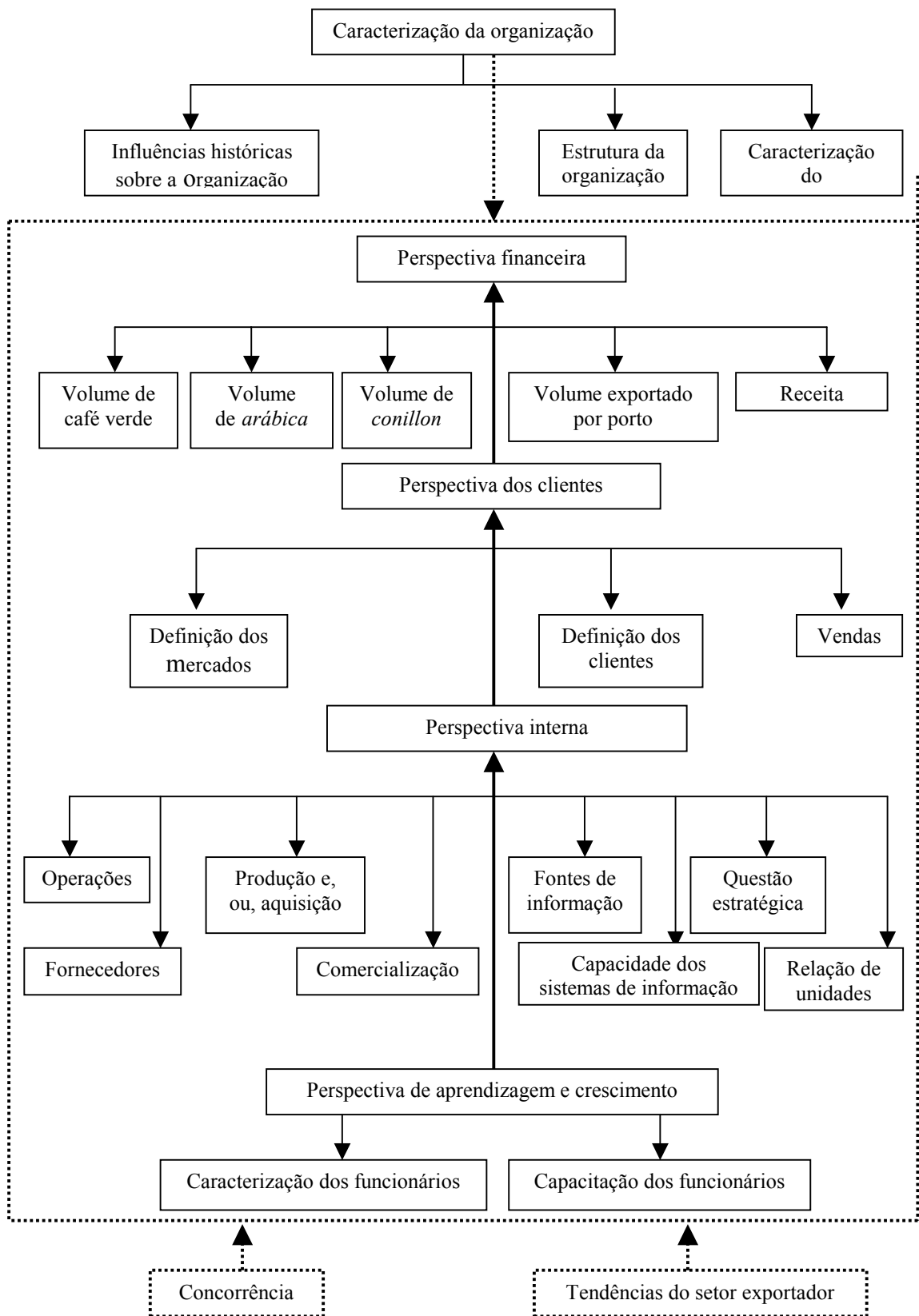
(a) Modelo do *Balanced Scorecard* (KAPLAN e NORTON, 1997)



(b) Modelo analítico

Fonte: Elaborado pela autora, com base em KAPLAN e NORTON (1997:159-162).

Figura 11 - Comparação do modelo do *Balanced Scorecard*, de KAPLAN e NORTON (1997), com o adaptado ao estudo.



Fonte: Elaborado pela autora, com base em PORTER (1986), BUZZELL e GALE (1987) e KAPLAN e NORTON (1997).

Figura 12 - Modelo de interação entre perspectivas, variáveis selecionadas em cada uma delas e variáveis externas.

Os indicadores, portanto, não funcionam apenas como medidores estratégicos, como proposto pelo *Balanced Scorecard* (KAPLAN e NORTON, 1997), uma vez que não se conhecem, previamente, todos os objetivos estratégicos predominantes no segmento exportador de café verde, uma das razões deste estudo. Em cada dimensão, os indicadores foram elaborados sob a forma de questionamentos. Portanto, cada “pergunta” constituiu, diretamente, um indicador, com exceção dos indicadores da perspectiva financeira.

Especificamente, a perspectiva financeira procurou retratar a evolução das organizações analisadas quanto a volume exportado, receita gerada e posições ocupadas pelas organizações, ao longo dos anos, assim como a relação desta com as demais perspectivas. Restringiram-se, portanto, as medidas de resultado, dadas as dificuldades encontradas na obtenção de medidas de outra natureza (tendências futuras). As variáveis analisadas foram volumes (total, de *arábica*, de *conillon*, e por porto) de café verde, exportado no período de 1994 a 1998, e receita gerada, no período de 1994 a 1997. Considerou-se também o volume total exportado pelo segmento, ou seja, o somatório do volume de todas as organizações, independente de serem, ou não, analisadas. Os períodos, caracterizados em geral pela não-interferência direta do governo, pela queda da inflação e pela abertura comercial, diferenciaram-se em razão da restrição de dados referentes às receitas.

A partir de combinações das variáveis, foram definidos os indicadores de *performance* (Quadro 9) da perspectiva financeira. Verificou-se, também, a existência, ou não, de sincronia, em cada ano, das posições ocupadas pelas organizações entre todas as exportadoras do segmento, quanto ao volume exportado de café verde e à receita gerada, em cada ano.

Na perspectiva dos clientes, procurou-se definir a postura das organizações no mercado, a partir da caracterização de fatores que a determinam. As dimensões analisadas foram *definição de mercados*, *definição dos clientes* e *vendas* (Figura 12). Na *definição de mercados*, analisaram-se os fatores que

## Quadro 9 - Indicadores da perspectiva financeira

Indicador	Relações
Participação da organização no mercado de <i>arábica</i> , no ano (%)	Volume exportado por cada organização/Volume exportado por todas as organizações no Brasil * 100
Participação da organização no mercado de <i>arábica</i> , no ano (%)	Volume exportado de café <i>arábica</i> /Volume exportado de <i>arábica</i> por todas as organizações no Brasil * 100
Participação da organização no mercado de <i>conillon</i> , no ano (%)	Volume exportado de café <i>conillon</i> /Volume exportado de <i>conillon</i> por todas as organizações no Brasil * 100
Participação da <i>arábica</i> da organização no volume total exportado pelas organizações (%)	Volume exportado de café <i>arábica</i> /Volume total exportado pelas organizações * 100
Participação de <i>conillon</i> da organização no volume total exportado das organizações (%)	Volume exportado de café <i>conillon</i> /Volume total exportado pelas organizações * 100
Crescimento da participação de <i>arábica</i> no volume total (%)	1 - Participação do <i>arábica</i> no ano anterior/ Participação do <i>arábica</i> no ano em questão * 100
Crescimento da participação de <i>conillon</i> no volume total (%)	1 - Participação do <i>conillon</i> no ano anterior/ Participação do <i>conillon</i> no ano em questão * 100
Crescimento do volume total exportado de ano para ano (%)	1 - Volume total exportado de café no ano anterior/Volume total exportado de café no ano em questão * 100
Crescimento do volume exportado de <i>arábica</i> , de ano para ano (%)	1 - Volume exportado de café <i>arábica</i> no ano anterior/Volume exportado de café <i>arábica</i> no ano em questão * 100
Crescimento do volume exportado de <i>conillon</i> , de ano para ano (%)	1 - Volume exportado de café <i>conillon</i> no ano anterior/Volume exportado de café <i>conillon</i> no ano em questão * 100
Crescimento do volume brasileiro, de ano para ano (%)	1 - Volume brasileiro no ano anterior/Volume brasileiro no ano em questão * 100
Crescimento do volume brasileiro de <i>arábica</i> , de ano para ano (%)	1 - Volume brasileiro de café <i>arábica</i> no ano anterior/Volume brasileiro de café <i>arábica</i> no ano em questão * 100
Crescimento do volume brasileiro de <i>conillon</i> , de ano para ano (%)	1 - Volume brasileiro de café <i>conillon</i> no ano anterior/Volume brasileiro de café <i>conillon</i> no ano em questão * 100
Participação do volume total da organização, por porto, no volume total exportado pelas organizações, pelo porto (%)	Volume total da organização por porto/Volume exportado por todas as organizações pelo porto * 100
Crescimento da participação do volume, por porto, no volume total das organizações, pelo porto (%)	1 - Participação no ano anterior/Participação no ano em questão * 100
Crescimento do volume total exportado pelas organizações, por porto, de ano para ano (%)	1 - Volume total das organizações por porto no ano anterior/Volume total das organizações por porto no ano em questão * 100
Crescimento do volume de café comercializado, por porto, de ano para ano (%)	1 - Volume exportado por porto no ano anterior/Volume exportado por porto no ano em questão * 100
Crescimento das vendas das organizações, de ano para ano (%)	1 - Receita gerada no ano anterior/Receita gerada no ano anterior * 100
Crescimento das vendas do brasileiras, de ano para ano (%)	1 - Receita total brasileira no ano anterior/Receita total brasileira no ano anterior * 100
Crescimento do preço médio das organizações (%)	1 - Preço médio no ano anterior/Preço médio no ano em questão * 100

Continua...

## Quadro 9, Cont.

Indicador	Relações
Crescimento do preço médio brasileiro (%)	$1 - \text{Preço médio brasileiro no ano anterior} / \text{Preço médio brasileiro no ano em questão} * 100$
Diferencial de posição ocupada pela organização	Posição ocupada pela organização referente à receita - Posição ocupada pela organização referente ao volume

Fonte: Elaborado pela autora, com base em BUZZEL e GALE (1987).

definem os nichos de mercado das organizações, a importância que os países ou regiões consumidoras de café assumem na pauta de exportação das organizações, assim como tendências futuras de consumo. Na *definição dos clientes*, procurou-se identificar a postura das organizações em face aos clientes, caracterizando-os e definindo questões específicas como percentual de clientes fixos, valores oferecidos aos clientes e conduta da organização na comercialização. Em *vendas*, caracterizaram-se as preferências das organizações quanto ao número de clientes (maior ou menor número de clientes) e ao volume exportado (menor ou maior volume de vendas por cliente).

Na perspectiva interna, foram definidos aspectos estruturais, técnicos e operacionais. As dimensões analisadas foram *operações, fornecedores, produção e, ou, aquisição, comercialização, fontes de informação, capacidade dos sistemas de informação, questão estratégica e relações entre filiais, matriz e, ou, unidades da organização* (Figura 12). Na dimensão *operações*, procurou-se quantificar alguns aspectos técnicos, como intervalo de tempo entre o pedido do cliente e o café pronto para exportação no porto, formas de contato da organização com o cliente, para que os *blends* sejam aprovados, e a existência, ou não, de vinculação das compras ao fechamento de negócio com os clientes.

A dimensão *fornecedores*, considerada por PORTER (1986) como uma das forças do ambiente externo, fez parte, no modelo, da perspectiva dos processos internos, uma vez que, nesta perspectiva, avalia-se o ciclo de



comercialização, no qual, para a maioria das organizações, os fornecedores constituem a referência inicial do ciclo. Nessa dimensão, caracterizaram-se os fornecedores, a relação destes com as organizações e os fatores indicadores do poder de barganha que estes possuem (percentual de fornecedores fixos e diferenciação de preço pago ao fornecedor). Na dimensão *produção e, ou, aquisição*, ao questionar sobre possíveis problemas que a organização enfrenta, objetivou-se identificar as falhas operacionais existentes nestas e a capacidade das organizações para lidar com os problemas. A *comercialização* envolveu questões sobre fatores que definem o preço de mercado e sobre os canais de distribuição (portos) pelos quais as organizações exportam.

Nas *fontes de informação e na capacidade dos sistemas de informação*, identificaram-se os instrumentos utilizados, pelas organizações, no acompanhamento do mercado, no aperfeiçoamento de processos operacionais e de recursos humanos e na divulgação da organização no segmento. Enfim, as dimensões *questão estratégica e relações entre filiais, matriz e, ou, unidades da organização* visaram, respectivamente, definir o papel da estratégia no segmento exportador de café verde e caracterizar o processo gerencial predominante nas organizações (identificação dos níveis de dependência, da autonomia nas decisões existentes nas filiais em relação à matriz, das fontes de capital e dos tipos de estruturas administrativas).

Na perspectiva de aprendizagem e crescimento, procurou-se caracterizar os recursos humanos das organizações e as relações existentes entre estes. As dimensões analisadas, *caracterização e capacitação dos funcionários* (Figura 12), objetivaram definir a postura da organização diante do quadro de funcionários, quanto a incentivos e participações.

As variáveis externas, caracterização das organizações, análise da concorrência e tendências do segmento exportador de café verde, visaram complementar as análises, nas dimensões das perspectivas.

Na caracterização das organizações, a partir das dimensões *história e estrutura da organização, caracterização do café verde* (Figura 12), procurou-se definir questões específicas, como pontos de vista, estrutura das organizações,

localização destas, atividades paralelas à exportação de café verde, terceirizações realizadas, tipo de café exportado e possíveis diversificações no futuro. Na variável análise da concorrência, objetivou-se caracterizar o ambiente externo às organizações. A definição das barreiras de entrada no segmento exportador e de organizações, consideradas como concorrentes atualmente e, potencialmente, no futuro, objetivou levantar questões competitivas importantes para as organizações. Na variável externa, tendências do segmento exportador de café verde, procurou-se detectar as limitações e as dificuldades enfrentadas pelas organizações, assim como as perspectivas futuras do segmento.

Os dados das perspectivas dos clientes, interna e de aprendizagem e crescimento, obtidos mediante questionamento, foram tabulados e, após analisados, por agrupamento e diferenciação. Como citado anteriormente, o modelo do *Balanced Scorecard* (KAPLAN e NORTON, 1997) pressupõe a existência de relações de causa e efeito entre os indicadores das perspectivas (Figura 9). Assim, alteração na perspectiva de aprendizagem e crescimento geraria modificação na perspectiva interna, que resultaria em alterações na perspectiva dos clientes, refletidas na perspectiva financeira da organização e, conseqüentemente, em seus objetivos estratégicos gerais.

Portanto, a partir das relações entre os objetivos estratégicos, diagnosticados e, ou, medidos nas perspectivas e nas variáveis externas consideradas, procurou-se chegar aos objetivos estratégicos gerais. Este estudo preocupou-se em evidenciar características e tendências gerais das organizações líderes do segmento, detectadas, de forma agregada, nas dimensões de cada perspectiva, assim como definir possíveis posturas estratégicas, a partir da análise isolada de casos específicos.

Para identificar posturas estratégicas, escolheu-se um indicador que constituísse a base da análise das demais perspectivas. A definição baseou-se nos diferenciais do indicador entre as organizações, nas possíveis relações que pudessem ser obtidas a partir da análise desse e, conseqüentemente, na capacidade de justificar as escolhas realizadas pelas organizações. Em razão de os objetivos gerais das organizações serem fruto da definição de objetivos

estratégicos, no sentido da perspectiva financeira para as perspectivas dos clientes, dos processos internos, e de aprendizagem e crescimento, sob a influência das variáveis externas, optou-se pelo início da análise na perspectiva dos clientes. A perspectiva financeira não foi tomada como referência, em virtude de a análise exclusiva de suas dimensões (volume e receita) não retratar o desempenho das organizações. Portanto, com vistas na identificação de posturas estratégicas, organizações selecionadas com base no indicador definido na perspectiva dos clientes foram analisadas a partir das relações de causa e efeito, detectadas na análise agregada.

A adaptação do modelo do *Balanced Scorecard*, proposta neste estudo, visou, portanto, exercer o papel de comunicação, informação e aprendizado, e não apenas o de um sistema de controle. Juntamente com as cinco forças de PORTER (1986) e com as questões de futuro, de HAMEL e PRAHALAD (1995), procurou-se retratar o quadro estratégico de organizações exportadoras de café verde; seus diferenciais, mediante agrupamento; suas relações com o desempenho, a liderança; e os principais fatores que as definem hoje e que, possivelmente, as definirão no futuro.

### **2.3. Fonte de dados**

Segundo a Federação Brasileira dos Exportadores de Café - FEBEC, em 1999, 216 organizações (unidades organizacionais, grupos, cooperativas, propriedades, multinacionais e transnacionais) exportaram café verde do Brasil, estando entre estas as organizações de *performance* (não atuam no mercado físico) e as que, apesar de constituírem unidades autônomas, estão ligadas a outras exportadoras pela estrutura familiar.

No entanto, ao analisar o índice de concentração no segmento em 1998, constatou-se que, dentre as 216 organizações, 30 foram responsáveis por 80% do volume exportado de café verde do Brasil. Em razão deste fato e da dificuldade de acesso a algumas organizações, o estudo teve-se à análise de 16 organizações. Ao definir o número de organizações a serem analisadas, não se

teve a pretensão de que estas representassem o segmento exportador, uma vez que, em termos estratégicos, os casos são específicos. Procurou-se, no entanto, detectar as posturas estratégicas predominantes em organizações que, atualmente, teriam as maiores participações no segmento exportador de café verde, em termos de volume exportado.

O estudo englobou dados primários e secundários. Os primários foram obtidos por meio de questionários aplicados a gerentes e a diretores das organizações exportadoras, no período de outubro a dezembro de 1999. Optou-se por esta técnica de coleta de dados por ser ela considerada a mais adequada às pesquisas de opinião e mercado, uma vez que as questões previamente elaboradas são obtidas pelo contato direto, o que facilita o processo de tabulação e a quantificação e contribui para a veracidade dos resultados e conclusões (MARCONI e LAKATOS, 1986).

O questionário aplicado (Apêndice B) foi estruturado segundo a metodologia teórica abordada neste estudo, dividido em: 1. Caracterização da Organização; 2. Perspectiva dos Clientes; 3. Perspectiva Interna; 4. Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento; 5. Concorrência; e 6. Tendências do Segmento Exportador de Café Verde.

Os dados secundários, referentes aos volumes (total, de *arábica*, de *conillon*, por porto) de café verde exportado pelas organizações analisadas e pelo segmento como um todo, no período de 1994 a 1998, e referentes à receita gerada pelas organizações analisadas, no período de 1994 a 1997, foram obtidos do banco de dados da FEBEC, da Associação Comercial de Santos (ACS) e do Anuário Estatístico do Café de 1998 (*Coffee Business*).

### **3. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

#### **3.1. Análise agregada**

Apesar de a postura estratégica das organizações analisadas não poder ser generalizada para todo o segmento exportador de café brasileiro, objetivou-se, a partir da análise agregada, identificar certas tendências verificadas no segmento.

Primeiramente, as organizações analisadas foram caracterizadas pela estrutura, pelo café exportado e pelos aspectos externos e internos, que contribuíram para a definição de posturas estratégicas. Posteriormente, na perspectiva financeira, objetivou-se, a partir da análise comparativa da evolução das organizações analisadas com a evolução do segmento exportador de café verde, no Brasil, traçar o perfil das organizações analisadas, em termos de volume (total, de *arábica*, de *conillon*, e por porto) e receita.

Nas demais perspectivas (dos clientes, interna, de aprendizagem e crescimento) e nas variáveis externas (concorrência e tendências do segmento exportador de café), foram definidas características e posturas gerais das organizações.

### 3.1.1. Caracterização das organizações

#### *Estrutura*

Das organizações analisadas, 12,50% eram cooperativas; 12,50%, unidades organizacionais; e 75%, grupos (formados de propriedades, unidades diversificadas, não obrigatoriamente ligadas), 25% dos quais eram multinacionais e transnacionais. Destas, 75% eram familiares.

Quanto à localização, observa-se que 31,25% das organizações analisadas tinham matriz localizada em Vitória (ES); 31,25%, em Santos (SP); 12,50%, em Varginha (MG); 18,75%, em Espírito Santo do Pinhal (SP); e 6,25%, em São Sebastião do Paraíso (MG).

O número de filiais das organizações, de 1 a 16 (Quadro 10), e a localização destas em regiões produtoras e em cidades portuárias foram definidos com base nas estratégias de cada organização.

Quadro 10 - Número de filiais das organizações

Percentual de organizações	Número de filiais
31,25%	1 a 3
43,75%	4 a 8
6,25%	Mais de 16
18,75%	Não definido

Fonte: Dados da pesquisa.

Além da exportação de café verde, 43,75% das organizações analisadas produziam café; 18,75% torravam o produto; 37,50% prestavam serviços de transporte e de *internet* (provedores), além de estarem envolvidas com a

construção civil e com o ramo de hotelaria; 12,50% eram importadoras; 25% comercializavam outros produtos agrícolas; 37,50%, produtos não-agrícolas; e 12,50% só comercializavam café verde. Todas as organizações atendiam aos mercados interno e externo. De certa forma, essas atividades paralelas exercidas pelas organizações funcionavam como complementação da exportação de café, transferindo capital para este, quando necessário.

Verifica-se, também, que 12,50% das organizações terceirizavam transporte; 12,50%, beneficiamento (parcialmente); 12,50%, contabilidade; 25%, armazéns; 6,25%, setor de informática; 18,75%, comercialização via representantes em cidades portuárias; 6,25%, processamento de cafés torrado e solúvel; 12,50%, serviços gerais de conservação e manutenção; e 6,25% realizavam contratos temporários. De todas as organizações, 68,75% tinham armazéns próprios; em geral, as que terceirizavam armazéns eram multinacionais.

Quanto às diversificações que pretendiam realizar no futuro, as organizações mostraram interesse no segmento produtivo de café (12,50%), na torrefação (12,50%), na comercialização de café orgânico (6,25%), no aumento da exportação direta (6,25%) e em novas atividades (6,25%). As demais, 56,25%, não pretendiam, a princípio, diversificar suas atividades.

#### *Caracterização do café exportado*

No Brasil, as exportadoras de café exportam *blends* dos cafés *arábica* e *conillon*. Dentre as organizações analisadas, 50% exportavam esses cafés todos os anos, enquanto 18,75% das demais, que não os exportavam todos os anos, colocavam o empecilho na dependência do setor produtivo; 25% restringiam-se ao café *arábica*, dado o mercado que atingiam, e 6,25% não exportavam, em razão dos dois fatores.

Os *blends* dos cafés *arábica* e *conillon*, obtidos a partir da mistura de cafés diferenciados por sabor e aroma, dão origem aos tipos de bebidas. Entre as organizações analisadas, 81,25% exportavam bebida dura para melhor (apenas mole, mole e estritamente mole); 50%, bebida dura/riada; e 25%, bebida rio e rio

zona, e somente 25% exportavam apenas um tipo de bebida (dura para melhor), como pode ser observado no Quadro 11.

Quadro 11 - Tipos de bebida exportados pelas organizações

Percentual de organizações	Tipos de bebida
25%	Dura para melhor (somente)
31,25%	Dura para melhor e Dura/Riada
6,25%	Dura para melhor, Rio e Rio Zona
18,75%	Dura para melhor, Dura/Riada, Rio e Rio Zona
18,75%	Não definido

Fonte: Dados da pesquisa.

Em geral, verifica-se que a exportação dos *blends* dos cafés *arábica* e *conillon*, de qualidades inferior, média e superior, feita pelas organizações, baseava-se no modelo de lucro da pirâmide de produtos (a base da pirâmide, caracterizada por produtos de preço mais baixo, gera um lucro, obtido pelo volume, que protege a alta lucratividade gerada no ápice pelos produtos de maior preço). Porém, cabe ressaltar que apenas as organizações que investiam em produtos de qualidade média conseguiam, em geral, mediante volume, proteger a lucratividade dos cafés de qualidade superior (cafés especiais).

O café exportado pelas organizações analisadas é produzido nos Estados de Minas Gerais, São Paulo, Espírito Santo, Paraná e Bahia, nos quais predominam tipos específicos de bebidas (Quadro 12).

Quanto ao café orgânico, 31,25% das organizações analisadas o exportam, e 50% das organizações o consideram promissor (18,75%, em razão do *premium* recebido pela qualidade e pelo crescimento do cultivo à saúde).



Porém, para 18,75% das organizações, as vantagens do café orgânico são relativas. Além do processo de beneficiamento diluir suas propriedades naturais, somente os países de alta renda o consomem. Para 37,50%, o retorno econômico gerado pelo café orgânico não compensa o investimento, uma vez que o produto não é valorizado pelo setor varejista (6,25%) e o volume disponível ainda é pequeno, em virtude dos altos custos e das dificuldades na produção (31,25%); 12,50% encontravam dificuldades na certificação do produto; e 12,50% não opinaram.

Quadro 12 - Origem do café exportado pelas organizações e tipo de bebidas predominantes nas regiões

Percentual de organizações	Origem do café	Bebida predominante
50,00%	Sul de Minas (MG)	Dura e Mole
31,25%	Cerrado Mineiro (MG)	Mole e Dura
31,25%	São Paulo (SP)	Dura, Mole e Rio
31,25%	Espírito Santo (ES)	Rio Zona
18,75%	Zona da Mata (MG)	Rio Zona
18,75%	Bahia (BA)	Dura e Mole
12,50%	Paraná (PR)	Dura, Rio e Riada
18,75%	Diversas regiões	Diversos tipos

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao traçar o perfil das organizações analisadas, quanto aos tipos de café (*arábica* e *conillon*), bebidas e origem do café que exportavam, constata-se que 18,75% não pretendiam realizar mudanças no futuro; 18,75% iriam seguir as tendências do mercado; 18,75% comercializariam o café *conillon*; 6,25%, o café

orgânico; 6,25%, todas as variedades de cafés; 12,50% vinculariam as modificações ao segmento produtivo; e 18,75% não definiram o futuro.

### *História da organização*

A idade das organizações analisadas variava de menos de cinco anos a mais de 50 anos, embora 62,50% das organizações apresentassem mais de 33 anos de existência (Quadro 13).

Quadro 13 - Idade das organizações

Percentual de organizações	Idade
6,25%	Menos de 5 anos
31,25%	15 a 22 anos
37,50%	33 a 48 anos
25,00%	Mais de 50 anos

Fonte: Dados da pesquisa.

No entanto, cabe ressaltar que organizações mais antigas não implicam melhores posições ou resultados, uma vez que estes são obtidos pela tradição que é construída a partir dos valores oferecidos aos clientes, e não exclusivamente pelo tempo em que a organização está no mercado.

Ao se analisarem os fatores externos (políticas) ou internos (mudanças na organização) que mais influenciaram as organizações, ao longo de sua existência, constata-se, em nível externo, que o término do AIC, para 25%, e a extinção do IBC, para 12,50%, foram os acontecimentos que mais as afetaram. Outros fatores, como o sistema de cotas que vigorou durante o AIC, o acesso a informações importantes somente pelas organizações específicas, a liberalização

das importações durante o governo Collor e a isenção do ICMS (Lei Kandir), também foram citados como determinantes do desempenho atual de algumas organizações.

Para 31,25% das organizações, tanto fatores internos como externos as influenciaram. Foram citados a modernização e mudança de presidência; a isenção do ICMS e modernização; a extinção do IBC e mudança de localização; as alianças e cisões que deram origem às organizações; a mudança de presidência, mudança de localização e cisões que deram origem às organizações.

Quadro 14 - Fatores que mais influenciaram, internamente, as organizações

Percentual de organizações	Fatores que influenciaram as organizações
20%	Modernização dos processos operacionais e produtivos
15%	Cisões que deram origem à organização
10%	Mudança na presidência da organização
20%	Alianças, mudança de localização da matriz, e exportação direta do café, sem passar por exportadores intermediários
35%	Não definido

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao papel do governo no setor cafeeiro, as opiniões entre as organizações se dividiram entre as que defendem a interferência total do governo (12,50%), as que não desejam nenhuma interferência (6,25%), ou aquelas que aceitam interferência apenas em algumas questões específicas (81,25%). De 81,25%, 25% acham que o governo deve interferir na regulamentação, na ordenação e na coordenação do mercado; 18,75%, na definição de preços

mínimos; 18,75%, na regularização dos impostos; 12,50%, na formulação de políticas para o produtor; e 25% acham que a interferência deve ocorrer em todos os fatores que afetam negativamente a competitividade, assim como no fomento à pesquisa e na realização de *marketing* nacional.

### **3.1.2. Perspectiva financeira**

#### **3.1.2.1. Análise dos volumes de café verde exportado pelas organizações analisadas**

Com vistas em verificar a representatividade das organizações analisadas no segmento exportador de café verde do Brasil, foram definidas a participação dos volumes total, de *arábica* e de *conillon*, exportados pelas organizações analisadas nos volumes total, de *arábica* e de *conillon*, exportados por todas as organizações do segmento exportador de café verde.

Como pode ser observado no Quadro 15, o percentual que o volume total exportado pelas organizações analisadas (VT) representou no volume total do segmento (VTB), no período de 1994 a 1998, e os percentuais que os volumes de *arábica* (VA) e de *conillon* (VC), exportados pelas organizações analisadas, representaram em seus respectivos totais brasileiros (VAB, VCB) apresentaram, em geral, as mesmas tendências de crescimento. Somente em 1997, o percentual de *conillon* não seguiu as tendências do segmento, pois decresceu, ao contrário do percentual de *arábica* e do total das organizações analisadas.

Observa-se, ao longo do período analisado, que as variações no volume total exportado pelas organizações ( $\Delta VT$ ) foram, em geral, mais importantes que as variações no volume total exportado pelo segmento ( $\Delta VTB$ ), para explicar as variações da “representatividade” ( $\%VT/VTB$ ) das organizações analisadas no segmento exportador de café verde (Quadro 16). O mesmo foi observado para as variações nos percentuais de *arábica* e de *conillon*, sendo, no entanto, as de *conillon* totalmente decorrentes das variações no volume das organizações analisadas.

Quadro 15 - Representatividade das organizações analisadas, quanto ao volume exportado, nos volumes totais do segmento exportador

Anos	%VT/VTB	%VA/VAB	%VC/VCB
94	41,80	42,95	35,14
95	34,92	36,08	21,49
96	41,97	42,40	36,89
97	43,43	44,24	22,80
98	40,53	40,95	33,64

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se, também, que as variações dos percentuais de *conillon* exportado pelas organizações analisadas ( $\Delta VC/VCB$ ) foram, quase sempre, maiores, percentualmente, que as de *arábica* ( $\Delta VA/VAB$ ). No entanto, os decréscimos no percentual de *arábica* ( $\Delta VA/VAB$ ) e no volume de *arábica* ( $\Delta VA$ ) exportado pelas organizações foram mais determinantes, respectivamente, das variações no percentual do volume total ( $\Delta VT/VTB$ ) e do volume total das organizações ( $\Delta VT$ ), do que os percentuais de *conillon* (Quadro 16). Isso, provavelmente, seja decorrente de os percentuais de *arábica* no volume total exportado pelas organizações ( $\%VA/VT$ ) serem maiores que os de *conillon* ( $\%VC/VT$ ), e de as variações dos percentuais de *arábica* ( $\Delta \%VA/VT$ ) serem menores que as de *conillon* ( $\Delta \%VC/VT$ ), como pode ser observado no Quadro 17. Identifica-se, também, ao longo do período de 1994 a 1998, tendência de aumento do percentual de *arábica* e diminuição do percentual de *conillon* no volume total exportado pelas organizações analisadas.

Quadro 16 - Variações ( $\Delta$ ) nos percentuais (VT/VTB, VA/VAB, VC/VCB) e nos volumes total (VT), de *arábica* (VA) e de *conillon* (VC), exportados pelas organizações analisadas e pelo segmento (VTB, VAB, VCB)

Anos	$\Delta$ VT/VTB	$\Delta$ VA/VAB	$\Delta$ VC/VCB
94/93	2,00%	13,00%	-3,00%
95/94	-16,00%	-16,00%	-39,00%
96/95	20,00%	18,00%	72,00%
97/96	3,00%	4,00%	-38,00%
98/97	-7,00%	-7,00%	48,00%

Anos	$\Delta$ VT	$\Delta$ VA	$\Delta$ VC
94/93	-1,40%	-17,00%	0,2%
95/94	-32,00%	-28,00%	-63,00%
96/95	29,00%	30,00%	2,80%
97/96	17,00%	23,00%	-6,00%
98/97	7,00%	4,00%	156,00%

Anos	$\Delta$ VTB	$\Delta$ VAB	$\Delta$ VCB
94/93	-4,00%	-13,00%	4,00%
95/94	-18,00%	-14,00%	-40,00%
96/95	7,00%	11,00%	7,00%
97/96	43,00%	18,00%	43,00%
98/97	73,00%	12,00%	73,00%

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 17 - Percentuais de *arábica* (VA) e *conillon* (VC) no volume total exportado pelas organizações (VT), e variações ( $\Delta$ ) desses percentuais

Ano	%VA/VT	%VC/VT	Ano	$\Delta$ %VA/VT	$\Delta$ %VC/VT
94	87,70%	12,31%			
95	92,15%	6,65%	95/94	5,00%	-46,00%
96	93,43%	6,61%	96/95	1,00%	-1,00%
97	98,02%	1,98%	97/96	5,00%	-70,00%
98	95,27%	4,73%	98/97	-3,00%	139,00%

Fonte: Dados da pesquisa.

Como pôde ser observado, no período de 1994 a 1998, as organizações analisadas seguiram, em geral, as mesmas tendências do segmento exportador como um todo, o que as tornaram representativas quanto ao volume.

### 3.1.2.2. Análise do volume de café verde exportado, por porto, pelas organizações analisadas

O café brasileiro foi exportado pelas organizações analisadas, por Santos, Vitória, Rio de Janeiro, Paranaguá, Salvador e Varginha, em percentuais diferenciados. A definição do maior ou menor percentual está relacionada com as particularidades de cada porto, e, conseqüentemente, com as escolhas estratégicas feitas pelas organizações.

Para o segmento como um todo, verifica-se, no período de 1994 a 1998, que os maiores volumes de café verde foram exportados pelo porto de Santos, de Vitória e do Rio de Janeiro, respectivamente (Quadro 18). Quanto aos demais portos, responsáveis por menores volumes, observa-se que, de 1994 a 1996, o volume exportado pelo porto seco de Varginha foi maior que o exportado pelo

porto de Paranaguá e por Salvador, posição revertida, no entanto, em 1997 e 1998.

Quadro 18 - Volume (%) exportado por todas as organizações do segmento exportador de café verde, por porto

Ano	Portos					
	Santos	Vitória	Rio	Paranaguá	Salvador	Varginha
1994	67,48%	23,29%	6,71%	0,29%	0,29%	1,93%
1995	64,83%	27,60%	6,33%	0,35%	0,35%	0,53%
1996	70,15%	24,01%	4,58%	0,41%	0,38%	0,48%
1997	75,79%	18,41%	4,92%	0,35%	0,35%	0,17%
1998	67,73%	24,88%	6,74%	0,25%	0,25%	0,14%
Média	69,20%	23,64%	4,94%	0,33%	0,32%	0,65%

Fonte: Dados da pesquisa.

Constata-se que, além de concentrar os maiores volumes exportados do segmento, o porto de Santos apresentou, também, menores variações do volume exportado, de ano para ano, as quais oscilaram de -11% a 8,20% (Quadro 19). As maiores variações no volume exportado, de -72% a -9%, foram observadas no porto de Varginha.

Considerando-se as tendências do segmento exportador de café verde como um todo, quanto ao volume total exportado por porto, caracteriza-se a evolução do percentual exportado pelas organizações analisadas, em cada porto, conforme exposto nos itens seguintes.



Quadro 19 - Variações ( $\Delta$ ) no volume exportado por todas as organizações do segmento exportador de café verde, por porto

Ano	$\Delta$ Santos	$\Delta$ Vitória	$\Delta$ Rio	$\Delta$ Paranaguá	$\Delta$ Salvador	$\Delta$ Varginha
95/94	-4,00%	18,00%	-6,00%	21,00%	22,00%	-72,00%
96/95	8,20%	-13,00%	-28,00%	17,00%	6,40%	-9,00%
97/96	8,00%	-23,00%	8,00%	-15,00%	-6,80%	-64,00%
98/97	-11,00%	35,00%	37,00%	-28,00%	-28,00%	-17,00%

Fonte: Dados da pesquisa.

#### *Porto de Santos*

No período de 1994 a 1998, em média, do volume total das organizações analisadas, 68,23% foi exportado pelo porto de Santos, aproximadamente a mesma média do segmento como um todo, 69,20% (Quadros 18 e 20).

Quadro 20 - Percentual do volume total das organizações analisadas, exportado pelo porto de Santos

Ano	1994	1995	1996	1997	1998	Média
Percentual	61,13%	61,81%	67,80%	79,33%	71,06%	68,23%

Fonte: Dados da pesquisa.

De 1994 a 1998, observa-se que as variações desses percentuais seguiram, em geral, tendências do segmento exportador como um todo, ou seja,

quando ocorria redução do volume exportado pelo segmento, por Santos, essa também era verificada nas organizações analisadas. A única exceção foi de 1995 a 1994, quando o percentual do volume total das organizações analisadas, exportado pelo Porto de Santos, cresceu 1%, em contraposição ao decréscimo de 4% no percentual do volume do segmento, exportado por Santos (Quadro 21).

Quadro 21 - Variações no percentual do volume total do segmento, exportado por Santos ( $\Delta VTBS/VTB$ ), no percentual do volume total das organizações analisadas, exportado por Santos ( $\Delta VTS/VT$ ); no volume exportado pelas organizações, por Santos ( $\Delta VTS$ ); e no volume total exportado pelas organizações ( $\Delta VT$ )

Ano	$\Delta VTBS/VTB$	$\Delta VTS/VT$	$\Delta VTS$	$\Delta VT$
95/94	-4,00%	1,00%	-31,00%	-31,60%
96/95	8,20%	10,00%	41,00%	29,00%
97/96	8,00%	17,00%	36,00%	17,00%
98/97	-11,00%	-10,00%	-4,00%	7,00%

Fonte: Dados da pesquisa.

Esses acréscimos ou decréscimos no volume exportado pelas organizações, por Santos, podem ser decorrentes, exclusivamente, da opção por maior ou menor exportação por esse porto, o que reflete uma escolha estratégica, ou do aumento do volume total exportado pelas organizações. Verifica-se que, de 96 a 95 e de 97 a 96, os acréscimos nos percentuais do volume total das organizações, exportado por Santos, foram mais provenientes da opção pela exportação por Santos, do que do aumento no volume total exportado pelas organizações analisadas (Quadro 21), enquanto o decréscimo observado, de 1998

a 1997, foi devido à redução no volume exportado pelas organizações analisadas, por Santos.

#### *Porto de Vitória*

No período de 1994 a 1998, em média, do volume total das organizações analisadas, 22,45% foi exportado pelo porto de Vitória, aproximadamente a mesma média do segmento como um todo, 23,64% (Quadros 18 e 22).

Quadro 22 - Percentual do volume total das organizações analisadas, exportado pelo porto de Vitória

Ano	1994	1995	1996	1997	1998	Média
Percentual	25,08%	24,87%	24,68%	16,30%	21,30%	23,64%

Fonte: Dados da pesquisa.

De 1994 a 1998, verifica-se que as variações desses percentuais seguiram, em geral, tendências do segmento exportador como um todo, com exceção da variação de 1995 para 1994. Constata-se, nesse intervalo, que o percentual do volume total das organizações analisadas, exportado pelo Porto de Vitória, reduziu 1%, em contraposição ao acréscimo de 18% no percentual do volume do segmento, exportado por Vitória (Quadro 23).

Quanto aos acréscimos e decréscimos no volume exportado pelas organizações, por Vitória, verifica-se que, em 1998, os acréscimos nos percentuais do volume total das organizações, exportado por Vitória, foram mais provenientes da opção pela exportação por Vitória, do que do aumento do volume total exportado pelas organizações analisadas (Quadro 23), enquanto o

decréscimo observado em 1997 foi devido à redução do volume exportado pelas organizações analisadas, por Vitória.

Quadro 23 - Variações no percentual do volume total do segmento, exportado por Vitória ( $\Delta VT_{BV}/VT_B$ ), no percentual do volume total das organizações analisadas, exportado por Vitória ( $\Delta VT_{TV}/VT$ ), no volume exportado pelas organizações, por Vitória ( $\Delta VT_V$ ), e no volume total exportado pelas organizações ( $\Delta VT$ )

Ano	$\Delta VT_{BV}/VT_B$	$\Delta VT_{TV}/VT$	$\Delta VT_V$	$\Delta VT$
95/94	18,00%	-1,00%	-32,00%	-31,60%
96/95	-13,00%	-1,00%	28,00%	29,00%
97/96	-23,00%	-34,00%	-22,00%	17,00%
98/97	35,00%	31,00%	40,00%	7,00%

Fonte: Dados da pesquisa.

#### *Porto do Rio de Janeiro*

No período de 1994 a 1998, em média, do volume total das organizações analisadas, 8,89% foi exportado pelo porto do Rio de Janeiro, superior à média do segmento como um todo, 4,94% (Quadros 18 e 24).

De 1994 a 1998, observa-se que as variações desses percentuais seguiram as tendências do segmento exportador como um todo, de 1996 a 1998, porém em proporções bastante diferenciadas. Em 1995, o percentual exportado pelo segmento, pelo porto do Rio, decresceu 6%, e o exportado pelas organizações analisadas cresceu 0,10%, enquanto em 1997 o primeiro cresceu 8% e o segundo decresceu 0,42% (Quadro 25).

Quadro 24 - Percentual do volume total das organizações analisadas, exportado pelo porto do Rio de Janeiro

Ano	1994	1995	1996	1997	1998	Média
Percentual	11,92%	13,05%	7,56%	4,37%	7,57%	8,89%

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto aos acréscimos e decréscimos no volume exportado pelas organizações analisadas, pelo Rio de Janeiro, verifica-se que, somente em 1998, os acréscimos nos percentuais do volume total das organizações, exportado pelo Rio de Janeiro, foram provenientes mais da opção pela exportação pelo Rio, do que do aumento do volume total exportado pelas organizações analisadas (Quadro 25), enquanto os decréscimos, de 1996 a 1997, foram decorrentes da diminuição do volume exportado pelas organizações analisadas, pelo porto do Rio de Janeiro.

#### *Porto de Paranaguá*

O percentual do volume total exportado pelas organizações analisadas, por Paranaguá, foi, em média, 0,07%, inferior à média brasileira, 0,33%. Isso, provavelmente, se deve ao fato de as organizações analisadas não terem exportado pelo porto de Paranaguá, nos anos de 1995, 1996 e 1997. Apenas duas das organizações analisadas exportaram por esse porto, sendo a exportação somente de café *arábica*. No entanto, o *conillon* foi exportado pelo porto de Paranaguá, por outras organizações do segmento, nos anos de 1994, 1995 e 1996 (FEBEC, 1999).

Quadro 25 - Variações do percentual do volume total do segmento, exportado pelo Rio de Janeiro ( $\Delta VTBR/VTB$ ); do percentual do volume total das organizações analisadas, exportado pelo Rio de Janeiro ( $\Delta VTR/VT$ ); do volume exportado pelas organizações, pelo Rio de Janeiro ( $\Delta VTR$ ); e do volume total exportado pelas organizações ( $\Delta VT$ )

Ano	$\Delta VTBR/VTB$	$\Delta VTR/VT$	$\Delta VTR$	$\Delta VT$
95/94	-6,00%	0,10%	-0,25%	-0,32%
96/95	-28,00%	-0,42%	-0,26%	0,29%
97/96	8,00%	-0,42%	-0,32%	0,17%
98/97	37,00%	0,73%	0,86%	0,07%

Fonte: Dados da pesquisa.

Em 1994, a exportação foi feita por apenas uma organização analisada, um volume de 18.650 sacas de 60 kg de café verde, 39,17% do total de *arábica* exportado por todas as organizações do segmento, pelo porto, e em 1998, por outra organização analisada, um volume de 3.480 sacas de 60 kg de café verde, 8,41% do volume total de *arábica* brasileiro exportado pelo porto.

Do total exportado pelas organizações analisadas por todos os portos, as exportações por Paranaguá representaram 0,31%, em 1994, e 0,05%, em 1998. Portanto, o percentual exportado por Paranaguá, em 1998, teve queda de 83%, em relação ao exportado em 1994, devido à diminuição do volume exportado pelo porto.

#### *Porto de Salvador*

As exportações efetuadas pelo porto de Salvador, pelas organizações analisadas, foram iguais às do porto de Paranaguá e tiveram, portanto, as mesmas participações e tendências. Os únicos diferenciais entre os portos estão na não-

existência de exportação de *conillon* neste porto, por outras organizações do segmento, e no fato de as exportações de *arábica* terem sido efetuadas por uma mesma organização, de 1994 a 1998.

#### *Porto de Varginha*

Assim como no porto de Salvador, as exportações pelo porto de Varginha foram apenas de café *arábica*. Três organizações analisadas exportaram 38.400 sacas de 60 kg de café, em 1994, 12,15% do volume total exportado por todas as organizações do segmento por Varginha; uma exportou 2.560 sacas, em 1995, 4,03% do total exportado por Varginha; e, em 1998, uma exportou 640 sacas, 2,71% do volume total (FEBEC, 1999). Do total exportado pelas organizações analisadas por todos os portos, as exportações por Varginha representaram 0,63%, em 1994; 0,06%, em 1995; e 0,01%, em 1998. Comparando-se à média brasileira, 0,65%, a média das organizações analisadas, 0,14%, foi bastante inferior, em razão da não-exportação nos anos de 1997 e 1998 e das baixas participações, inferiores em todos os anos às participações brasileiras.

Quanto ao volume de café *arábica* e *conillon* exportado pelas organizações analisadas, por porto, pode-se evidenciar que o volume de *arábica*, exportado pelas organizações analisadas, seguiu as mesmas tendências observadas para o segmento como um todo, com exceção do volume exportado pelas organizações analisadas, pelo porto do Rio de Janeiro, onde foram observados maiores percentuais de volume exportado por esse porto, para as organizações analisadas (Quadro 26).

Quadro 26 - Percentuais do volume total de *arábica* (VAP) e *conillon* (VCP) das organizações analisadas e de todas as organizações do segmento (VABP, VCBP), exportados pelos portos de Santos (S), Vitória (V), Rio de Janeiro (R), Paranaguá (Pr), Salvador (Sv) e Varginha (Vg)

Ano	VAS/ VAP	VCS/ VCP	VAV/ VAP	VCV/ VCP	VAR/ VAP	VCR/ VCP	VAPr/ VAP	VASv/ VAP	VAVg/ VAP
1994	68,37	8,90	17,97	81,05	12,25	10,05	0,35	0,35	0,72
1995	66,40	9,52	20,10	81,53	13,43	8,96	0,00	0,00	0,07
1996	72,54	0,56	19,87	92,46	7,59	6,99	0,00	0,00	0,00
1997	80,93	0,00	14,79	91,26	4,28	8,74	0,00	0,00	0,00
1998	74,45	2,01	17,80	91,59	7,63	6,40	0,05	0,05	0,01

Ano	VABS/ VABP	VCBS/ VCBP	VABV/ VABP	VCBV/ VCBP	VABR/ VABP	VCBR/ VCBP	VABPr/ VABP	VABSv/ VABP	VABVg/ VABP
1994	73,42	14,66	17,21	78,66	6,37	3,93	0,38	0,38	0,54
1995	70,87	15,58	21,42	79,19	6,62	4,04	0,40	0,60	0,60
1996	72,44	7,26	21,51	89,57	4,97	3,16	0,43	0,43	0,55
1997	78,55	10,84	15,85	85,32	4,98	3,84	0,37	0,37	0,18
1998	69,84	16,66	21,19	80,03	6,92	2,20	0,26	0,26	0,15

Fonte: Dados da pesquisa.

### 3.1.2.3. Análise da receita gerada pelo volume exportado pelas organizações analisadas

Comparando-se as variações da receita total ( $\Delta RT$ ), do volume total ( $\Delta VT$ ) e do preço médio recebido ( $\Delta PM$ ), pelas organizações analisadas, com as variações dos totais do segmento ( $\Delta RTB$ ,  $\Delta VTB$ ) e do preço médio brasileiro ( $\Delta PMB$ ), no período de 1994 a 1997, observa-se, segundo o Quadro 27, que as organizações analisadas apresentaram as mesmas tendências brasileiras, o que, de certa forma, as torna bem representativas nesses aspectos.



Quadro 27 - Variações ( $\Delta$ ) na receita, no volume total e no preço médio das organizações analisadas (RT, VT, PM) e do segmento exportador (RTB, VTB, PMB), e preços médios absolutos recebidos pelas organizações analisadas (PM) e no segmento exportador (PMB)

Ano	$\Delta$ RT	$\Delta$ VT	$\Delta$ PM	Ano	PM (US\$/60Kg)
94/93	125,00%	-1,40%	117,00%	94	156,83
95/94	-23,00%	-31,63%	14,00%	95	178,80
96/95	-1,00%	28,58%	-24,00%	96	136,71
97/96	63,00%	17,03%	39,00%	97	189,52

Ano	$\Delta$ RTB	$\Delta$ VTB	$\Delta$ PMB	Ano	PMB(US\$/60Kg)
94/93	108,00%	-4,00%	117,00%	94	150,40
95/94	-11,00%	-18,00%	9,00%	95	163,70
96/95	-13,00%	7,00%	-19,00%	96	132,50
97/96	61,00%	13,00%	42,00%	97	190,30

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se também que, em percentuais, as organizações analisadas tiveram variações de receita ( $\Delta$ RT) e de volume ( $\Delta$ VT) mais favoráveis que as brasileiras (decréscimos menores e acréscimos maiores), com exceção de 1994 e 1995. Apesar de esta tendência só ser verificada para as variações do preço médio recebido pelas organizações, em 1995, observa-se que as médias absolutas dos preços, obtidas pelas organizações analisadas (PM), foram superiores às médias dos preços brasileiros (PMB), com exceção de 1997 (Quadro 27). Isso pode, de certa forma, ser explicado pelo fato de as organizações analisadas estarem entre as 30 primeiras em volume de café exportado, englobando, portanto, as organizações que obtêm melhores preços.

No entanto, mesmo que as médias dos preços recebidos pelas organizações analisadas tenham sido, em geral, maiores que as médias

brasileiras, nem sempre as organizações que exportaram maiores volumes, entre as exportadoras, foram capazes de gerar maiores receitas e, conseqüentemente, maiores lucros. Uma organização pode estar entre as cinco primeiras exportadoras do segmento, quanto ao volume, e entre as oito primeiras, quanto à receita, o que quer dizer que a posição ocupada pela organização, quanto ao volume, é superior à posição que ocupa, quanto à receita. As posições podem também ser iguais ou a posição ocupada, quanto ao volume, pode ser inferior à ocupada, quanto à receita.

Dentre as organizações analisadas, constata-se que, no período de 1994 a 1997, a maioria das organizações analisadas não gerou receitas diretamente proporcionais ao volume exportado (maior volume, maior receita), ocupando posições, referentes à receita, diferentes das posições referentes ao volume, em relação a todas exportadoras do segmento (Quadro 28).

Quadro 28 - Percentual de organizações cuja posição ocupada, quanto à receita, entre as exportadoras do segmento, foi inferior, igual e superior à posição, quanto ao volume, e de organizações com posições não-definidas (ND)

Ano	% de organizações com posição, referente à receita, <i>inferior</i> à referente ao volume	% de organizações com posição referente à receita <i>igual</i> à referente ao volume	% de organizações com posição referente à receita <i>superior</i> à referente ao volume	% de organizações ND
94	62,50%	12,50%	18,75%	6,25%
95	56,25%	31,25%	6,25%	6,25%
96	37,50%	31,25%	25,00%	6,25%
97	43,75%	18,75%	37,50%	0,00%

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se, portanto, que a receita gerada e o lucro não dependem apenas do volume exportado, mas do tipo de café (*arábica, conillon*), do tipo de bebida, da capacidade de gerenciar riscos e de todos os fatores que caracterizam as posturas estratégicas das organizações.

Traçado o perfil das organizações analisadas, em termos de volume (total, de *arábica, conillon*, por porto) e receita, no segmento exportador de café verde, procura-se identificar, nas demais perspectivas (dos clientes, interna, de aprendizagem e crescimento) e nas variáveis externas (concorrência, tendências do segmento exportador de café), as características estratégicas e as posturas gerais das organizações, conforme exposto nos itens seguintes.

### **3.1.3. Perspectiva dos clientes**

#### *Definição dos mercados*

Segundo 56% das organizações analisadas, o tipo de bebida (estritamente mole, mole, dura, dura/riada, rio e rio/zona) é o principal fator que define os nichos de mercado do segmento exportador de café verde, enquanto o preço apareceu como fator secundário. Portanto, partindo-se do pressuposto que os mercados sejam delimitados por produtos, serviços e clientes, pode-se dizer que os tipos de bebidas definem os limites de mercado (quanto aos produtos) das organizações analisadas. Essa idéia, aliada ao crescimento da comercialização de *blends*, leva ao questionamento da visão do café como *commodity* e, conseqüentemente, da não-existência de diferenciação do produto.

Sabendo-se que os consumidores dos países importadores de café têm preferências diferenciadas quanto aos tipos de bebidas, os mercados podem, de certa forma, ser delimitados por países ou regiões. Portanto, os tipos de bebidas comercializadas podem ser um dos determinantes dos volumes exportados pelas organizações para os países consumidores. Verifica-se que, para 69% das organizações, o continente Europeu era o maior responsável por suas exportações; para 44%, o mercado Japonês era mediano; e para 25%, representava um forte mercado. Das organizações, 50% tinham pouquíssima

participação no Oriente Médio, e 63% não exportavam para o continente africano. Para 56%, o continente americano era mediano; para 19%, forte; e 38% não exportavam para a Oceania, a mesma proporção das que não exportavam para o MERCOSUL. Verifica-se uma certa restrição às exportações para esse bloco econômico.

As organizações que concentravam suas exportações no mercado japonês (mercado considerado mediano por 44% das organizações) e as que exportavam para países do Oriente Médio e da Oceania (países que consomem, em menores proporções, os cafés brasileiros) apresentaram crescimento da comercialização de cafés específicos (café orgânico, *gourmet*, *conillon*), limitado, no entanto, pelo setor produtivo. Identifica-se, portanto, nessas organizações, a existência de posturas estratégicas.

Quanto às perspectivas de aumento do consumo de café verde, as organizações citaram a Alemanha, os Estados Unidos, a China, o Japão, a Itália, a Rússia, a Arábia, a Escandinávia e a Europa como um todo, como os países e regiões mais promissoras no futuro, assim como as justificativas para esses possíveis aumentos (Quadro 29).

Observa-se, dentre os países e regiões, que os EUA, um mercado considerado mediano para maioria, foi apontado como um dos mais promissores em termos de aumentos do consumo no futuro. Apenas algumas organizações enfocaram a Rússia, a Arábia e a Itália como países promissores no futuro, o que sugere a existência, nessas organizações, de uma visão estratégica que se baseia em investir em mercados que vão além dos que já vêm crescendo nos últimos anos.

Quadro 29 - Perspectivas das organizações quanto ao aumento do consumo nos países e, ou, nas regiões

País e, ou, região	Percentual de organizações	Justificativas
Alemanha	25,00%	18,75%, pela demanda crescente e 6,25%, pelo tipo de bebida que consomem
EUA	81,25%	31,25%, pela demanda crescente 12,5%, pelas casas de café que têm surgido, desviando parte do consumo do ambiente doméstico 31,25%, pela reeducação alimentar e 6,25%, pelo aumento do poder aquisitivo da população
Escandinávia	25,00%	18,75%, pelo alto consumo <i>per capita</i> e 6,25%, pelo tipo de bebida que consomem
China	43,75%	37,50%, pela densidade populacional 6,25%, apesar de não discordarem do potencial, acreditam que é restrito, dada a baixa renda <i>per capita</i> no país
Japão	31,25%	6,25%, pelo poder de consumo (renda) 12,5%, pela exigência de qualidade (café <i>gourmet</i> ) 6,25%, não citaram e 6,25%, pela demanda crescente
Itália	12,50%	6,25%, pelo tipo de bebida que consomem (qualidade) e 6,25%, pelo crescimento do mercado consumidor
Europa	37,50%	12,50%, pela tradição do mercado 6,25%, pelo crescimento do mercado consumidor 6,25%, pela exigência por qualidade e por ser um mercado promissor para bebidas quentes 6,25% não citaram e 6,25%, pelo maior poder aquisitivo
Rússia	6,30%	6,30%, pela recuperação econômica do país no futuro
Arábia	6,30%	6,30%, pelo crescimento da demanda por <i>conillon</i>

Fonte: Dados da pesquisa.

### *Definição dos clientes*

Os clientes de todas as organizações analisadas eram atacadistas (*dealers*) e torrefadoras. A diferenciação entre elas estava na proporção destes clientes. Algumas tinham, como clientes, mais atacadistas que torrefadoras, enquanto outras, mais torrefadoras que atacadistas, como pode ser observado no Quadro 30. Das organizações, 12,50% não definiram a proporção de seus clientes.

Quadro 30 - Distribuição dos clientes das organizações

Percentual de organizações	Atacadistas	Torrefadoras
6,25%	20%	80%
18,75%	30%	70%
18,75%	40%	60%
18,75%	70%	30%
18,75%	80%	20%
6,25%	90%	10%
12,50%	Não definido	Não definido

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto às torrefadoras, verifica-se que 6,25% das organizações comercializavam com a *Coca-Cola*; 12,50%, com a *Procter & Gamble*; 12,50%, com a *Nestlé*; 18,75%, com a *General Foods*; 18,75%, com a *Taloca*; 18,75%, com a *Lavasa*; e, 12,50%, com a *Deco Trading*, enquanto 37,50% não identificaram as torrefadoras; 12,50% comercializavam com mais de uma torrefadora; e 6,25%, com todas as torrefadoras.

Como pode ser observado no Quadro 30, o percentual de organizações que exportavam mais para torrefadoras (60% a 80%) e das que exportavam mais para atacadistas (70% a 90%) era o mesmo, 43,75%. Esta escolha reflete, de certa forma, possíveis posturas estratégicas que as organizações adotam quanto aos seus clientes, pois o perfil dos torrefadores é diferente do de atacadistas, o que exige diferenciações nos produtos e no atendimento e produz resultados diferenciados. No entanto, apesar de limitarem seus mercados quanto aos clientes (premissa estratégica), verifica-se que tanto as organizações, que tinham preferencialmente como clientes as torrefadoras, quanto as que tinham os atacadistas não deixavam de exportar para seus tipos complementares de clientes (atacadistas e torrefadoras, respectivamente).

Quanto à postura das organizações com os clientes, os resultados mostram que 81,25% escutavam o cliente e respondiam às suas necessidades, enquanto 37,50% sempre ofereciam novas opções. No entanto, havia as que induziam os clientes, quando trabalhavam nos limites das preferências destes; as que ofereciam opções diferentes das preferências dos clientes, mas com possibilidade de serem aceitas; e as que só ofereciam os produtos de que dispunham.

A fidelidade desses clientes, definida pelo percentual de clientes fixos ou que regularmente compram da organização, foi verificada em todas as organizações, diferenciando-se, no entanto, pelo percentual destes em cada uma. Das organizações analisadas, 51,25% tinham 70% a 90% do total de clientes, fixos, enquanto 31,25% tinham 90%. Os menores percentuais de clientes fixos, 20%, foram observados em 6,25% das organizações.

Nos contatos para vendas, algumas organizações procuram e outras são mais procuradas pelos clientes. Conforme Quadro 31, 31,25% das organizações analisadas eram mais procuradas (70% a 90%) do que procuravam (10% a 30%) seus clientes; 31,25% procuravam e eram procuradas igualmente (50%); e 18,50% procuravam (80% a 90%) mais do que eram procuradas (10% a 20%) pelos clientes. As organizações que procuravam mais por seus clientes

justificaram a maior procura pela concorrência do mercado e tinham nas torrefadoras 90% dos seus clientes.

Quadro 31 - Procura dos clientes pelas organizações

Percentual de organizações	Proporção que procuram os clientes
6,25%	10,00%
6,25%	20,00%
18,75%	30,00%
31,25%	50,00%
12,25%	80,00%
6,25%	90,00%

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que os valores oferecidos por cada organização definem a “escolha” destas pelos clientes. Entre as analisadas, foram identificados valores comuns e valores específicos a cada organização. Dentre os oferecidos por mais de uma organização, estão a manutenção da qualidade em todas as compras, a confiabilidade (tradição da organização), a rapidez de entrega, a exatidão entre o que é pedido e fornecido, o atendimento especializado por cliente (produtos e portos de distribuição específicos), o profissionalismo e a pontualidade. Dentre os valores oferecidos apenas por uma organização, estão serviços adicionais prestados aos clientes, minimização de custos repassada aos clientes mediante melhores preços, informações sobre o mercado, eficácia na entrega, definição da procedência do café e facilidade de acesso a todos os tipos de clientes (grandes ou pequenos).



Segundo as organizações, para construir esses valores é preciso ter alguns pré-requisitos básicos. Dentre 15 fatores, os identificados como mais importantes foram a estrutura física, a influência e o conhecimento que a gerência tem sobre o setor cafeeiro e a habilitação dos recursos humanos. Fatores como capital, visitas constantes a produtores e a cooperativas, existência de estoque e profissionalismo foram evidenciados apenas por algumas organizações.

### *Vendas*

Quanto à postura de vendas das organizações analisadas, verifica-se que 56,25% tinham preferência por menor número de clientes e por maior volume de vendas por cliente, e 25%, por maior número de clientes e por menor volume de vendas.

Segundo 18,45% das organizações analisadas, o mercado consumidor do segmento exportador de café verde brasileiro é formado, basicamente, por cerca de sete grandes torrefadoras e por cinco *dealers*. A princípio, a opção por menor número de clientes pela maioria das organizações, por pressuporem ser esta a melhor estratégia a adotar, acaba contribuindo para o aumento da concorrência no segmento, o que pode resultar no comprometimento dos resultados finais dessas organizações. Seus modelos de lucro, possivelmente, baseiam-se na escala de transação, ou seja, concentram o aumento das margens de lucro em grandes vendas (custos de execução, taxas, não crescem proporcionalmente ao faturamento). Segundo este modelo, as organizações que optam por maior número de clientes estariam sujeitas a altos custos de transações, dada a pulverização do seu mercado consumidor.

No entanto, há organizações que adotam o modelo de lucro baseado na pulverização. São multinacionais ou grupos que possuem *dealers* no exterior, ou seja, intermediários que concentram os múltiplos caminhos em um canal, minimizando os custos. Adotam esta postura ao comprar e vender pouco de muitos e para muitos, com vistas na redução dos riscos decorrentes de relações de dependência.

Para as organizações analisadas, os principais fatores responsáveis pelas variações nas vendas são as instabilidades climáticas que afetam as safras, o preço e as políticas econômicas do País (política fiscal, câmbio flutuante).

#### **3.1.4. Perspectiva interna**

##### *Operações*

Observa-se que 43,75% das organizações analisadas não vinculavam suas compras ao fechamento de negócios com os clientes, enquanto 18,75% as vinculavam. As outras organizações vinculavam apenas em situações específicas ou dependiam dos cooperados (fornecedores do café para as cooperativas). A princípio, a não-vinculação das compras dá às organizações maior condição de atender, prontamente, aos clientes. A vinculação, portanto, leva ao questionamento sobre possíveis mecanismos utilizados pelas organizações para que a eficiência não seja comprometida, principalmente em situações em que a rapidez de entrega é o valor exigido pelo cliente.

Na preparação do café para exportação, as organizações trabalham com *blends*, cujas composições são, ou não, conhecidas pelos clientes. Portanto, torna-se necessário estabelecer alguma forma de contato com o cliente, para que o produto seja aprovado. Das organizações analisadas, 25% enviam amostras dos *blends* para os clientes; 31,25% enviam e também recebem amostras de cafés solicitados pelos clientes; 31,25% enviam amostras somente para confirmação; 6,25% enviam somente novos padrões; e 6,25% baseiam-se na vinda de clientes ao Brasil, para degustação dos tipos de *blends* oferecidos pela organização. Nota-se que a forma de contato estabelecida pela organização com o cliente pode, de certa forma, justificar o não-comprometimento da eficiência em organizações que vinculam suas compras ao fechamento de negócios com os clientes. Organizações que somente enviam amostras para confirmação já conhecem as preferências dos clientes, o que possibilita a realização de planejamentos prévios, quanto aos fornecedores, e, conseqüentemente, contribui para o não-comprometimento da eficiência.

Quanto aos aspectos técnicos, verifica-se que o menor intervalo de tempo possível entre o pedido do cliente e o café pronto para exportação, no porto, variava de dois a 30 dias, sendo que, para 43,75% das organizações, estes se concentravam no intervalo de sete a 15 dias. O intervalo para pagamento pelo cliente variava de sete a 41 dias, após o embarque do produto. No entanto, a maioria das organizações (62,50%) recebia o pagamento entre o sétimo e o décimo quinto dia. Esses fatores também podem contribuir para explicar o porquê de certas organizações vincularem suas compras ao fechamento de negócios com os clientes. Organizações que preparam o café em intervalos menores podem estar mais capacitadas para enfrentar situações de urgência.

Observa-se, portanto, que esses fatores, assim como os citados posteriormente, podem, em conjunto, justificar os resultados favoráveis de organizações, que, a princípio, seriam prejudicadas. As escolhas feitas pelas organizações é que irão caracterizar suas posturas estratégicas, que podem ser diferenciadas e, mesmo assim, levar ao mesmo objetivo, ou seja, a maximização do lucro.

### *Fornecedores*

Os fornecedores das organizações eram, basicamente, corretores, cooperativas (diretamente) e produtores de café (diretamente). Como pode-se ver no Quadro 32, a proporção desses fornecedores variava para cada organização. Destas, 12,50% definiram seus fornecedores, mas não as proporções respectivas destes; para a maioria, 56,25%, mais de 90% de seus fornecedores eram corretores, e para 6,25%, 70% eram cooperativas. Estas, por sua vez, representavam 12,50% das organizações e tinham somente produtores como fornecedores.

Quadro 32 - Fornecedores das organizações

Percentual de organizações	Corretores	Cooperativas	Produtores de café
25,00%	90,00%	5,00%	5,00%
6,25%	90,00%	-	10,00%
6,25%	80,00%	10,00%	10,00%
12,50%	90,00%	10,00%	-
12,50%	-	-	100,00%
6,25%	10,00%	70,00%	20,00%
6,25%	60,00%	30,00%	10,00%
6,25%	60,00%	20,00%	20,00%
6,25%	100,00%	-	-
12,50%	Não definido	Não definido	Não definido

Fonte: Dados da pesquisa.

Entre esses fornecedores, alguns eram fixos ou forneciam regularmente para as organizações. Das organizações analisadas, 37,50% tinham fornecedores fixos, e 25%, não. Os fornecedores das demais organizações eram os próprios cooperados (cooperativas), ou não definiram o percentual de fornecedores fixos. O fato de a organização ter fornecedores fixos, ou produzir café, pode ser uma das justificativas, como as já citadas anteriormente, para que organizações, que vinculem suas compras ao fechamento de negócios com os clientes, não comprometam sua eficiência.

A diferenciação de preço pago ao fornecedor, para 37,50% das organizações analisadas, ocorria pela quantidade comercializada (mais café, menor preço); para 37,50%, pela urgência na aquisição do produto; e para 31,25%, pela qualidade. Outros fatores, como facilidades oferecidas pelo fornecedor, origem do produto (distância, tradição da região) e negociação em si, também foram citados. Para 12,50% das organizações, não havia diferenciação do preço pago aos fornecedores. A existência ou não de diferenciação do preço

pago pela organização ao fornecedor, assim como os fatores que a determinam, pode, possivelmente, indicar, juntamente com o percentual de fornecedores fixos da organização e os valores oferecidos por essa ao cliente, o poder de barganha que os fornecedores apresentam em relação às organizações, ou que as organizações apresentam em relação aos fornecedores.

Quanto à relação entre organizações e fornecedores, verifica-se que apenas 6,25% destas não tinham problemas nas negociações. Para 31,25%, as maiores dificuldades na negociação entre compradores e vendedores decorriam da instabilidade do preço do café e, para 12,50%, do não-cumprimento do contrato pelo fornecedor e da falta de qualificação profissional dos fornecedores. Esses problemas podem ser mais prejudiciais para organizações que vinculam suas compras ao fechamento de negócios com os clientes e não têm outras alternativas para recorrer.

Para garantir o preço de compra do café, 43,75% das organizações analisadas utilizavam, no período analisado, mais de um instrumento; 31,25% comercializavam, basicamente, no mercado a termo; 56,26% valiam-se da compra e venda de contratos futuros; 37,50%, da Cédula do Produtor Rural (BB-CPR); e 31,25%, das opções do mercado futuro. Observa-se que a maioria atuava na BM&F. No entanto, segundo 25% das organizações analisadas, a falta de pessoas com capacidade para atuar no mercado financeiro acaba por comprometer o preço do café. Com vistas em garantir o preço de compra, algumas organizações colocam no mercado uma quantidade inadequada de café, o que afeta, negativamente, o preço de mercado, sem contar os efeitos gerados pelas instabilidades climáticas e pelas crises externas.

#### *Produção e, ou, aquisição*

Dentre os problemas verificados na aquisição de café verde, exportação propriamente dita (embarque no porto), e no recebimento do produto pelo cliente, as organizações citaram o atraso de navios (18,75%), os problemas de segurança no transporte (25%), os roubos nos armazéns (6,25%), o cancelamento de navios e a falta de *container*, dado o excesso de exportação (6,25%), os problemas de

conferência de peso (25%), a não-entrega, pelo fornecedor, do produto combinado, em termos de quantidade e qualidade, (6,25%), e as amostragens incorretas feitas pelo fornecedor, o que compromete o lote adquirido (6,25%), e a burocracia (6,25%).

Verifica-se que alguns problemas são observados apenas em determinadas organizações, por estarem relacionados com questões operacionais específicas destas e pela dificuldade que apresentam em lidar com estes aspectos. Problema como o cancelamento de navios foi verificado apenas em organizações que exportavam mais por certos portos. O roubo de café nos armazéns foi verificado em multinacionais, que, geralmente, os terceirizavam. Outros, como conferência de peso e roubo de cargas, foram observados em mais organizações; pela natureza que apresentam, são considerados problemas do segmento exportador como um todo.

### *Comercialização*

Segundo as organizações analisadas, o preço de mercado, no qual se pautam as negociações, é definido, em geral, por estimativas de safras (37,50%) e por especulações na bolsa (43,75%). Fatores como preços praticados por organizações concorrentes, acordos com concorrentes, condições externas de outros países exportadores e de países importadores (consumidores) não foram citados como *principais* definidores de preço.

Apesar da influência da bolsa na definição dos preços, as exportadoras de café trabalham com margens que podem, ou não, ser diferenciadas por clientes. Para 31,25% das organizações analisadas, não há diferenciação de preço por cliente; no entanto, para 31,25% destas, a diferenciação se deve à quantidade (mais café, menor preço); para 31,25%, à qualidade (subjetiva dentro de limites), e, para outras organizações, em menor proporção, às exigências adicionais feitas pelos clientes, por custos de negociação e por confiabilidade. Nenhuma organização citou a origem do produto como possível fator de diferenciação do preço pago pelo comprador de café (torrefadoras e *dealers*), o que não descarta a importância da origem do café na comercialização, mas torna o *blend* oferecido

pela organização mais relevante para o comprador. Observa-se que a existência, ou não, de diferenciação no preço pago e a caracterização do comprador (torrefadoras e *dealers*) definem o poder de barganha que o cliente tem com as organizações (exportadoras). Como já citado anteriormente, na definição dos clientes, o perfil do torrefador é diferente do atacadista ou do *dealer*.

O canal de distribuição pelo qual a organização exporta constitui uma questão estratégica, pois envolve diversas escolhas, dadas as características dos portos e das organizações. A questão consiste em definir o que a escolha de um porto, e não de outro, pode causar na organização, em termos de resultados.

Dentre os principais determinantes da opção por exportar por um porto e não por outro, foram citados a proximidade do fornecedor com o porto (37,50%), os custos associados ao porto (taxas, tarifas) e o menor custo da operação como um todo (43,75%). Outros fatores, como a idéia de porto associado à qualidade, a existência de prestador de serviço na cidade portuária, as facilidades específicas que a organização possui no porto, a tradição na escolha do canal de distribuição ou tradição que o canal apresenta, exigência do canal pelo cliente, também foram citados, em menores proporções. Observa-se, dentre os fatores citados pelas organizações, que os relacionados com questões como tradição e idéia de porto associado à qualidade, e não com as características dos portos, são questionáveis, uma vez que, dependendo do objetivo e da postura das organizações, estes podem se tornar irrelevantes.

#### *Fontes de informação*

As organizações acompanhavam os mercados para os quais forneciam café verde, principalmente pelo contato direto com o cliente (31,25%), mediante corretores de valores (25%) e por meio da análise da evolução da própria organização (25%). Outras formas, como o contato com agentes (informações *on line*) mediante competidores, organizações do grupo no exterior e consultas a associações, também foram utilizadas. O nível de informação depende de cada organização, pois o acesso a esta, atualmente, é igual para todas. A diferenciação

está, no entanto, nos instrumentos que a organização utiliza para buscá-la e na eficiência destes.

Para aperfeiçoar os processos operacionais, gerenciais e os recursos humanos, 43,75% das organizações buscavam informações em empresas de consultoria; 12,25% consultavam instituições governamentais; 12,25%, associações do café; e 43,75% não buscavam informações em lugares específicos, mas as obtinham a partir de reuniões na própria organização. Observa-se, também, que 43,75% utilizavam mais de um meio para obter informações.

#### *Capacidade dos sistemas de informação*

Verifica-se que, no segmento exportador cafeeiro, a responsabilidade do *marketing*, em termos de produto, é transferida para o governo e, apenas quanto à divulgação das organizações, algumas iniciativas foram observadas. Das organizações, 62,50% participavam de feiras e seminários; 37,50% publicavam artigos em revistas e jornais; 31,25% usavam páginas na *internet* e distribuíaam aos clientes *folders* informativos sobre a organização; outras, em menor proporção, davam brindes aos clientes, promoviam eventos, distribuíaam CD; e 12,50% não utilizavam nenhuma forma de divulgação.

Quanto à informatização, 62,50% delas eram totalmente informatizadas; 25%, parcialmente; e 6,25% terceirizavam o setor de informática.

#### *A questão estratégica*

Dada a instabilidade do mercado de café, 50% das organizações traçavam estratégias no curto e médio prazo, e apenas 18,75% definiam estratégias no longo prazo, relacionadas com questões operacionais, administrativas, planejamento de vendas, pois estratégias de preço, segundo as organizações analisadas, só são possíveis no curto prazo.



### *Relações entre filiais, matriz e, ou, unidades das organizações*

As relações entre as filiais da organização e a matriz foram analisadas com base na dependência das filiais, na autonomia que estas apresentavam nas decisões e no tipo de estrutura administrativa da organização.

Observa-se que, para 43,75% das organizações analisadas, as filiais eram totalmente dependentes da matriz; para 50%, parcialmente dependentes; e para 6,25%, havia algumas filiais totalmente dependentes da matriz, e outras, parcialmente. Quanto à autonomia nas decisões, para 6,25% das organizações analisadas, as filiais tinham total autonomia; para 68,75%, autonomia parcial; para 18,75%, não tinham autonomia; e para 6,25%, algumas tinham autonomia e outras, não. Entre as unidades das organizações, verifica-se que, para 43,75% destas, não havia obrigação entre as unidades; 50% auxiliavam-se quando necessário, mas sem obrigação; e para 6,25% existia obrigação entre suas unidades. Observa-se que tanto o excesso de submissão à matriz, com relação às decisões a serem tomadas nas filiais, como a maior autonomia das filiais, sob o controle da matriz, podem levar à ineficiência da organização, ainda mais sob a influência de relações extremamente familiares ou de obrigações existentes entre as unidades da organização.

Quanto à estrutura administrativa, para 93,75% das organizações, a administração era centralizada na matriz, para 6,25%, era descentralizada. Com relação às fontes de capital, 31,25% das organizações eram autônomas, enquanto 68,75% dependiam do capital da matriz ou de investimentos de terceiros.

Dentre as formas de compartilhamento de recursos entre as matrizes e filiais e, ou, unidades, verifica-se que 43,75% das organizações promoviam transferência de “habilidades” entre os recursos humanos; 25% compartilhavam o capital gerado por outros produtos e, ou, atividades; e 18,75% promoviam vendas cruzadas entre as unidades (supermercados, hotéis, torrefadoras); 6,25% compartilhavam serviços específicos como contabilidade, informática, assim como informações estratégicas; e 18,75% não compartilhavam nenhum tipo de recurso. Observa-se que organizações com carteira diversificada tinham, em geral, maiores vantagens na minimização de riscos, mediante transferência de

capital de outras atividades ou compartilhamento de recursos. No entanto, para algumas organizações, a busca pela melhor forma de se criar valor comprometeu os resultados de uma ou de todas as atividades que compartilhavam recursos.

Quanto à realização de alianças, 12,50% tinham participações acionárias, e 18,75% já haviam realizado fusões, *join ventures* e aquisições. Com relação às cisões, apenas 6,25% das organizações já as tinham efetuado e 43,75% eram fruto de cisões. Observa-se que as organizações que abriram para participações acionárias tiveram problemas com o término dessas participações, pela dependência que criaram. No entanto, para outras organizações, a injeção de capital, mediante participação acionária, foi determinante da ampliação da exportação em termos de diversificação dos canais de distribuição utilizados.

### 3.1.5. Perspectiva de aprendizagem e crescimento

#### *Caracterização dos funcionários*

As organizações analisadas diferenciavam-se quanto ao número de funcionários, gerentes e diretores (Quadro 33). Constatou-se, no entanto, que a maioria delas (62,50%) apresentava zero a 50 funcionários; 56,25%, um a cinco gerentes; e 25% não definiram o número de diretores.

Quadro 33 - Caracterização do número de funcionários das organizações

Percentual de organizações	Número de funcionários	Percentual de organizações	Número de gerentes	Percentual de organizações	Número diretores
18,75%	0 a 20	6,25%	1	31,25%	1
43,75%	20 a 50	50%	2 a 5	37,50%	2 a 6
6,25%	50 a 100	25,00%	5 a 10	18,75%	Não definido
12,50%	100 a 500	6,25%	19		
6,25%	Mais de 500				

Fonte: Dados da pesquisa.

Com vistas em definir o grau de estabilidade dos funcionários e o nível de contratação de novos funcionários pelas organizações, identificaram-se o tempo de serviço e os cargos dos funcionários mais novos e dos mais antigos, como pode ser observado no Quadro 34. Verifica-se que a maioria das organizações, 56,25%, havia contratado novos funcionários, há menos de um ano, para os cargos de vendas, operações e administrativos. Quanto à estabilidade, os funcionários de 50% das organizações tinham mais de 26 anos de tempo de serviço, em cargos de vendas, operacionais e administrativos.

Quadro 34 - Definição do tempo de serviço e dos cargos dos funcionários mais novos e mais antigos das organizações

Percentual de organizações	Tempo do mais novo	Percentual de organizações	Cargo do mais novo
56,25%	Menos de 1 ano	12,50%	Vendas
6,25%	Mais de 1 ano	6,25%	Operações
37,50%	Não definido	12,50%	Administrativo
		68,75%	Não definido
Percentual de organizações	Tempo do mais antigo	Percentual de organizações	Cargo do mais antigo
6,25%	0 a 10 anos	37,50%	Vendas
18,75%	11 a 25 anos	12,50%	Operações
37,50%	26 a 35 anos	12,50%	Administrativo
12,50%	Mais de 35 anos	37,50%	Não definido
25,00%	Não definido		

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se que 31,25% das organizações analisadas apresentavam relações familiares; 43,75%, apesar de serem de origem familiar, caracterizavam-se por relações profissionais; e 25% não tinham relações familiares. A relação familiar pode interferir, negativamente, nos resultados e na eficiência das organizações, pela concentração de decisões. Observa-se, também, que 31,25% das organizações mantinham relação direta com outras exportadoras, em decorrência de vínculos familiares ou por serem fruto de cisões destas. Essas relações implicaram transferência de capital e compartilhamento de recursos, interferindo, diretamente, nos resultados finais das organizações.

#### *Capacidade dos funcionários*

Quanto aos incentivos oferecidos aos funcionários, verifica-se que 43,75% das organizações analisadas estimulavam o aperfeiçoamento profissional dos funcionários. Dentre os benefícios, 75% das organizações forneciam planos de saúde; 43,75%, convênios; e 25%, seguros. Destas, 43,75% ofereciam salários adicionais, e 25%, gratificações por desempenho. Em 37,50% das organizações, os funcionários tinham possibilidade de ascensão. Observa-se, também, que organizações familiares ofereciam incentivos diferenciados de organizações não-familiares, os quais eram, na maioria, básicos (planos de saúde, convênios).

Quanto à participação dos funcionários em decisões, constata-se que 56,25% dos funcionários participavam de decisões somente em seus níveis; 18,75% participavam em outros níveis, quando as decisões os afetavam; 25% não participavam de decisões; e 68,75% davam *feedback* às sugestões de funcionários que participavam de decisões, fossem estas implementadas ou não.

As organizações podem estimular o trabalho (desempenho) individual do funcionário ou o trabalho em equipe, assim como o desempenho das filiais ou da organização como um todo. Para as organizações analisadas, observa-se que a maioria, 62,50%, estimulava o trabalho em equipe e o desempenho da organização como um todo (Quadro 35).

Quadro 35 - Formas de trabalho e desempenho estimulados pelas organizações

Percentual de organizações	Formas de trabalho e desempenho estimulados
62,50%	Trabalho em equipe e desempenho da organização como um todo
25,00%	Trabalho individual
12,50%	Trabalho individual e desempenho das filiais
12,50%	Trabalho individual e desempenho da organização como um todo
6,25%	Trabalho em equipe e desempenho das filiais e da organização
6,25%	Trabalho individual, de equipe e desempenho da organização

Fonte: Dados da pesquisa.

Os tipos de incentivos dados pelas organizações, o nível de participação dos funcionários e os tipos de desempenho estimulados podem determinar o nível de satisfação dos funcionários, o que está diretamente ligado à construção dos valores oferecidos pela organização aos clientes.

### **3.1.6. Variáveis externas**

#### **3.1.6.1. Análise da concorrência**

As organizações analisadas consideraram a necessidade de capital (56,25%) e a falta de conhecimento sobre o mercado (25%) como as maiores dificuldades encontradas por uma nova organização para entrar no segmento exportador. Outras questões também foram citadas, tais como dificuldades para gerenciar riscos, para lidar com falta de lucratividade (capital de giro) e com tipo de concorrência no mercado de café verde (possibilita a entrada de todos, mas toma parcelas de mercado já consolidadas), dificuldade na contratação de

funcionários habilitados para comercialização, necessidade de conhecer os clientes do mercado e de conquistar a confiança desses, principalmente pela tradição da organização. Nas operações financeiras, 31,25% preferiam os bancos privados; 37,50% utilizavam tanto os públicos como os privados; apenas 6,25% tinham preferência por bancos públicos; e 25% não opinaram.

Nesse ambiente competitivo, cada organização analisada definiu suas principais concorrentes e as justificativas para a escolha destas, conforme pode ser visto no Quadro 36.

Independente da liderança de mercado quanto ao volume comercializado, foram identificadas, como possíveis exportadoras com potencial de sobressair no futuro, três grandes exportadoras. Entre as vinte primeiras organizações, foram citadas uma cooperativa, duas multinacionais, uma organização que produz e exporta café orgânico, duas organizações que vêm crescendo nos últimos anos, uma organização menor, que torra café, algumas organizações do cerrado mineiro, e organizações pequenas com representantes. Para 25%, nenhuma organização específica foi identificada como promissora no futuro.

Dentre as organizações analisadas, 18,75% consideraram como modelo a própria organização; 31,25%, as multinacionais; 25%, duas grandes exportadoras; 6,25%, uma organização que produzia e exportava café orgânico; e, 6,25%, uma cooperativa. Para 12,50%, não havia modelos a seguir, pois todas apresentavam o mesmo modelo, e 12,50% não opinaram.

Ao se compararem as multinacionais e transnacionais com as organizações exportadoras nacionais, observa-se que, para 50% das organizações, as vantagens das multinacionais e transnacionais provêm do capital mais barato e da maior flexibilidade que apresentam, mas, para 12,50%, as multinacionais e transnacionais não apresentam vantagens. Outras vantagens foram citadas, tais como preferência destas pelo país consumidor do qual são originadas, existência de matriz em outros países e de filiais que compram no Brasil, possibilidade de conseguirem reunir as melhores “cabeças”, e o fato de algumas serem *dealers*.

## Quadro 36 - Principais concorrentes e justificativas

Organização	Percentual	Justificativas
1. Grupo	87,50%	43,75%, pelo tamanho e pela performance de volume; 6,25%, por terem os mesmos clientes e fornecedores; 6,25%, pelo fato de o café sair de vários locais, o que dá maiores condições de atender ao cliente; 6,25%, pela flexibilidade operacional que apresenta; 12,50%, pela agressividade no mercado que dita preço; 6,25%, por não ter problema de sucessão; e 6,25% não justificaram.
2. Multinacional	56,25%	31,25%, pelo tamanho e pela performance de volume; 12,50%, por ter os mesmos clientes e fornecedores; 6,25%, pelo fato de o café sair de vários canais; 6,25%, pois não cometerem erro na dose, prejudicando o preço, e por não apresentarem problemas de sucessão; e 6,25% não justificaram.
3. Grupo	6,25%	6,25%, por terem os mesmos clientes e fornecedores.
4. Cooperativa	18,75%	12,75%, pelo tamanho e pela performance do volume; 6,25%, por terem os mesmos clientes e fornecedores.
5. Unidade organizacional	18,75%	12,75%, pelo tamanho e pela performance do volume; 6,25%, por terem os mesmos clientes e fornecedores.
6. Multinacional	12,50%	6,25%, pelo tamanho e pela performance de volume; 6,25%, por não errarem na dose, prejudicando o preço, e por não apresentarem problemas de sucessão.
7. Grupo	31,25%	6,25%, pelo tamanho e pela performance de volume; 12,75%, pela agressividade de mercado, que dita o preço; 6,25%, por terem os mesmos clientes e fornecedores; 6,25% não justificaram.
8. Grupo	37,50%	12,75%, pelo tamanho e pela performance de volume; 12,75%, pela agressividade de mercado, que dita preço; 6,25%, pela maior condição de atender aos clientes; 6,25%, por terem os mesmos clientes e fornecedores.
9. Multinacional	12,50%	6,25%, pela posição que ocupam entre as exportadoras; 6,25%, por não errarem a dose, ao colocarem o café no mercado, e por não apresentarem problema de sucessão.
10. Multinacional	6,25%	6,25%, pela posição que ocupam entre as exportadoras.
11. Grupo	6,25%	6,25%, pelo maior volume comercializado e por determinar preço.

Continua...

### Quadro 36, Cont.

Organização	Percentual	Justificativas
12. Todas entre as 20 organizações	18,75%	-
13. Todas entre as que exportam café fino	6,25%	-
14. Multinacionais	12,50%	12,50%, pelo poder econômico que apresentam.

Fonte: Dados da pesquisa.

Para 31,25% das organizações, as nacionais não apresentavam vantagens quando comparadas com as multinacionais e transnacionais. No entanto, para 18,75%, as maiores vantagens das nacionais eram o conhecimento do funcionamento do mercado, e, para outras, 18,75%, a capacidade operacional, as instalações e a maior rapidez que essas apresentavam. Algumas também apontaram tradição e maiores facilidades para acessar linhas de crédito do Banco do Brasil e para participar dos leilões. No caso das cooperativas, salientaram a não-exigência da exportação, o que ocorre com as exportadoras, e a existência do produtor na retaguarda.

#### **3.1.6.2. Tendências do segmento exportador de café verde**

Segundo as organizações analisadas, as maiores limitações e dificuldades enfrentadas pelas organizações que já se encontravam no setor exportador eram a falta de financiamento (18,75%) e a falta de políticas agrícolas que minimizem os riscos provenientes da incerteza, da instabilidade do mercado e da volatilidade dos preços (25%). Outras questões, como alto custo do capital, restrito acesso às linhas de crédito, falta de capacitação de pessoas para operar no setor (Bolsa de



Nova York, DECEX) e para negociar, excesso de burocracia (papéis), concorrência predatória, falta de lucratividade e dificuldades na compra do café para exportação, foram levantadas por 56,25% das organizações. Observa-se que questões semelhantes foram identificadas pelas organizações, ao serem questionadas sobre as dificuldades para entrar no segmento exportador e sobre as vantagens e desvantagens apresentadas por organizações nacionais, multinacionais e transnacionais.

Quanto às principais modificações que vinham ocorrendo e que, possivelmente, irão ocorrer no segmento exportador de café verde, no futuro, 37,50% das organizações citaram o aperfeiçoamento tecnológico, humano e do produto (café melhor a menor preço), a informatização e a transição para um mercado mais técnico em processos, operações, áreas financeiras e comercial; 25% enfatizaram a tendência à centralização dos clientes (*dealers*, fornecedores, torrefadores), por permanecerem os mais profissionais e eficientes; 18,75%, a tendência de o produtor aproximar-se do torrefador, e de o *dealer* e o corretor internacional (*broker*) desaparecerem; e 25,00%, o resgate do processo artesanal pelos cafés *gourmet* e lavados, a privatização do setor, a terceirização da comercialização por representações nas cidades portuárias e o aumento da concorrência (outros países produzindo e exigindo cada vez mais qualidade).

### **3.2. Identificação de posturas estratégicas**

A partir do referencial analítico proposto neste estudo, objetivou-se, pela análise dos indicadores dos objetivos estratégicos de cada perspectiva e das relações de causa e efeito entre eles, detectar posturas estratégicas predominantes no segmento exportador de café verde, assim como possíveis relações destas com o desempenho das organizações (volume e receita).

Tendo em vista que os objetivos gerais das organizações são fruto das relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos definidos nas perspectivas financeira, interna, dos clientes e de aprendizagem e crescimento, e da influência das variáveis externas, optou-se pelo início da análise na

perspectiva dos clientes. Pressupôs-se, portanto, a obtenção de uma maior lucratividade seria o objetivo geral das organizações. Assim, um objetivo estabelecido, na perspectiva dos clientes, seria responsável pela definição dos objetivos das demais perspectivas. A perspectiva financeira não foi tomada como referência, em razão de a análise exclusiva de suas dimensões (volume e receita) não retratar o desempenho das organizações.

A análise geral dos indicadores, na perspectiva dos clientes, levou à escolha de um indicador estratégico que constituísse a base de análise das demais perspectivas. A definição baseou-se nos diferenciais do indicador entre as organizações, na veracidade deste, nas possíveis relações que pudessem ser obtidas a partir da análise e, conseqüentemente, na capacidade de justificar as escolhas feitas pelas organizações.

Conclui-se, portanto, que a fidelidade dos clientes, ou seja, o percentual de clientes fixos da organização, seria, possivelmente, o melhor indicador entre os analisados. As organizações com 90% de clientes fixos, nomeadas I, II, III, IV, V, foram caracterizadas pela evolução dos volumes exportados, pela receita gerada (perspectiva financeira) e pelos principais indicadores das perspectivas dos clientes, interna, e de aprendizagem e crescimento. Logo após, foram identificadas as relações de causa e efeito entre os indicadores, assim como as possíveis posturas estratégicas das organizações.

### **3.2.1. Evolução e caracterização das organizações**

As organizações com 90% de clientes fixos (alta fidelidade dos clientes) apresentaram, no período de 1994 a 1997, comportamentos diferenciados, quanto às variações dos volumes (total,  $\Delta VT$ ; de *arábica*,  $\Delta VA$ ; de *conillon*,  $\Delta VC$ ), da receita gerada ( $\Delta VR$ ) e do preço médio ( $\Delta PM$ ), comparado aos preços médios brasileiros (PMB).

Em virtude dessas variações, verifica-se que nem sempre as organizações ocupavam as mesmas posições, no volume exportado e na receita gerada, entre todas as exportadoras do segmento. Uma organização pode estar em 5.º lugar

entre as exportadoras, no volume exportado, que isso não significa, necessariamente, que esteja em 5.º lugar, na receita gerada. Portanto, o diferencial ( $\#R/V$ ) entre os lugares ocupados, quanto à receita (R) e ao volume (V), dado pela diminuição do primeiro pelo segundo (R - V), pode indicar o quanto a organização está conseguindo agregar valor ao seu produto, o que, conseqüentemente, vai contra a idéia do café como uma *commodity*. Por exemplo, se uma organização ocupar o 5.º lugar entre as exportadoras, quanto ao volume exportado, e o 7.º lugar, quanto à receita gerada, o diferencial ( $\#R/V$ ) será 2, ou seja, a posição ocupada pela organização, quanto à receita, será dois lugares abaixo da posição que ela irá ocupar, quanto ao volume.

Diferenciais negativos significam que a organização ocupa uma posição, no volume exportado, abaixo da posição que ela ocupa, na receita gerada (exporta-se menos e gera-se mais), enquanto os positivos significam que a posição desta, no volume, está acima da ocupada, quanto à receita (exporta-se mais e gera-se menos). Os diferenciais positivos ou negativos podem ser explicados por escolhas estratégicas (mudanças no tipo de bebida exportada, no canal de distribuição utilizado, nos tipos de clientes enfocados) feitas pelas organizações.

A partir desses parâmetros e dos indicadores de cada perspectiva, as organizações I, II, III, IV, V caracterizavam-se conforme descrito a seguir.

A organização I, exportadora, na época analisada, apenas de café *arábica*, já tinha exportado também *conillon*, que não era mais comercializado (N), em razão da dependência que a organização apresentava do setor produtivo. Quanto às posições ocupadas pela organização, observa-se que, em geral, as definidas pela receita foram maiores ou iguais às definidas pelo volume, o que gerou diferenciais positivos e nulos (Quadro 37). No entanto, de 1993 a 1995, a organização apresentou tendência de queda das posições, em relação às outras exportadoras de café, e, em 1996 e 1997, quando passou a exportar somente *arábica*, a situação foi revertida, melhorando as posições ocupadas.

Quadro 37 - Evolução da organização I

Ano	# R/V	Cafê	PM	PMB	Ano	$\Delta R$	$\Delta VT$	$\Delta VA$	$\Delta VC$	$\Delta PM$
93	3	A/C	54,70	72,19						
94	0	A/C	119,30	156,83	94/93	0,64	-0,25	-0,29	0,25	1,18
95	-3	A/C	149,20	178,80	95/94	0,05	-0,16	-7,59	-0,71	0,25
96	0	A	127,60	174,33	96/95	0,55	0,81	8,95	-1,00	-0,14
97	1	A	184,20	189,52	97/96	0,62	0,12	1,20	N	0,44

Fonte: Dados da pesquisa.

Os preços médios estiveram sempre abaixo dos brasileiros, apesar de serem, em alguns anos, um dos responsáveis pelos crescimentos da receita e de seguirem a mesma tendência dos preços médios brasileiros. Mesmo sob volumes exportados decrescentes, as variações de receita foram positivas.

A organização I era um grupo familiar que produzia café e apresentava carteira diversificada de produtos, inclusive produtos não-agrícolas. Não havia planejamento de diversificação no futuro, mas a torrefação do café poderia ser realizada pela organização. A comercialização (embarque) era terceirizada, e a organização exportava cafés finos, orgânicos (pouco).

Quanto aos clientes, 80% eram atacadistas, e os demais, torrefadoras. Os principais valores oferecidos eram a manutenção da qualidade e o profissionalismo, obtidos pela disciplina e pela organização das pessoas e dos processos. A organização tinha *90% de seus clientes fixos*, que se dividiam entre corretores (90%), cooperativas e produtores (10%), e era mais procurada do que procurava os clientes. Para confirmação do produto adquirido, a organização enviava amostras aos clientes. O volume de vendas era caracterizado por menor número de clientes e maior volume de vendas (o conhecimento da organização a respeito do cliente era essencial, em razão dos custos que podia incorrer a quebra de negociação).

A organização, às vezes, vinculava suas compras ao fechamento de negócio com o cliente, e, às vezes, não. Não possuía fornecedores fixos, e a diferenciação do preço pago ao fornecedor dependia da quantidade comercializada e da urgência na aquisição do café, estando diretamente ligada à posição do mercado. A maior dificuldade encontrada na negociação com os fornecedores estava na falta de qualificação profissional destes. Quanto aos clientes, a diferenciação de preço podia ocorrer pela quantidade comercializada, pois os clientes de “primeira linha” tinham atendimento preferencial e algumas questões podiam ficar em aberto para eles. O intervalo médio para preparação do café pela exportadora era de sete dias.

A organização exportava pelos portos de Santos e de Vitória. A escolha dos portos estava diretamente ligada à idéia do cliente de que qualidade e porto estão associados. Problemas como cancelamento de navios eram observados pela organização.

O acompanhamento da evolução do mercado ocorria por contato direto com o cliente. As formas de divulgação, utilizadas pela organização, eram distribuição de *folders* e participações em feiras e seminários.

As filiais da organização se localizavam, estrategicamente, em diversas áreas produtivas, e eram, em relação à matriz, parcialmente dependentes (autonomia parcial de decisões e capital proveniente da matriz). A estrutura administrativa era centralizada na matriz. Os funcionários não participavam de decisões, mas recebiam incentivos (gratificações, aperfeiçoamento profissional, planos de saúde, convênios e possibilidade de ascensão). Os desempenhos estimulados eram o individual, das filiais (cada uma tem metas) e da organização como um todo. Quanto ao compartilhamento de recursos, podia ocorrer transferência de capital de outras atividades não-agrícolas para o café. A organização não realizou alianças e nem cisões. Dentre as barreiras que uma nova organização pode encontrar para entrar no segmento exportador de café brasileiro, a organização I citou a necessidade de capital (alto custo das operações) e, principalmente, o conhecimento do mercado.

A organização II, exportadora apenas de *arábica* pelo mercado que atinge, apresentou diferenciais (#R/V) de posição mais favoráveis que os da organização I, mesmo os negativos. Quanto aos lugares ocupados, em termos de volume e receita, entre as exportadoras, observa-se tendência de queda. No entanto, em 1997, as posições melhoraram, porém em níveis inferiores às de 1993, ano em que houve melhores posições da organização.

Os preços médios, obtidos pela organização II, seguiram as mesmas tendências dos preços médios brasileiros, mas foram inferiores a estes, na maioria dos anos (em 1997, superou a média brasileira). Os decréscimos de receita foram, na maioria, mais provenientes dos decréscimos de volume do que das influências dos preços (Quadro 38).

Quadro 38 - Evolução da organização II

Ano	# R/V	Café	PM	PMB	Ano	$\Delta R$	$\Delta VT$	$\Delta VA$	$\Delta VC$	$\Delta PM$
93	1	A	60,50	72,19						
94	2	A	124,80	156,83	94/93	0,32	-0,36	-0,36	N	1,06
95	0	A	151,00	178,80	95/94	-0,49	-0,58	-0,58	N	0,21
96	3	A	125,60	174,33	96/95	-0,55	-0,46	-0,46	N	-0,17
97	-1	A	201,50	189,52	97/96	3,11	1,56	1,56	N	0,60

Fonte: Dados da pesquisa.

A organização II era um grupo extremamente familiar, que produzia e torrava café. Não pretendia diversificar no futuro; terceirizava a contabilidade e parte do beneficiamento. A maior parte do café que exportava se originava do Sul de Minas Gerais.

Com relação aos clientes, 90% eram atacadistas, e os demais, torrefadoras. Os principais valores oferecidos pela organização eram a

manutenção da qualidade e a confiabilidade obtida pela tradição, construídos a partir da estrutura física e da organização dos processos operacionais. Para a confirmação do produto adquirido, a organização enviava amostras destes aos clientes. O intervalo de preparação do produto para exportação (dois a três dias) era menor que os das demais organizações, apesar de todas (I, III, IV e V) estarem sob o mesmo intervalo médio (dois a 15 dias).

A organização procurava e era procurada pelo cliente, na mesma intensidade, sendo *90% dos clientes fixos*. Caracterizava-se por menor número de clientes e maior número de vendas por cliente, e suas compras eram *vinculadas ao fechamento de negócio com os clientes*. Todos os seus fornecedores eram fixos e dividiam-se entre corretores (90%) e cooperativas. A diferenciação do preço ocorria apenas por urgência na aquisição do café pela organização. Não havia diferenciação de preços pelos clientes.

Quanto à exportação, esta era feita pelos portos de Santos, Vitória e Rio de Janeiro, cuja escolha se dava pelo menor custo associado ao porto (taxas, tarifas) e pela proximidade do fornecedor. O maior problema detectado pela organização estava no cancelamento de navios (falta de *container*, dado o excesso de exportações). A organização acompanhava a evolução dos mercados pelo contato direto com corretores. As formas de divulgação, utilizadas pela organização, eram distribuição de *folders*, brindes e publicação de artigos em revistas.

A relação das filiais com a matriz era de total dependência (sem autonomia nas decisões). A estrutura administrativa era centralizada e a fonte de capital para as filiais era da matriz. Compartilhava recursos por meio de vendas entre unidades da organização, mas sem obrigatoriedade. Não realizava alianças e nem cisões. Oferecia incentivos aos funcionários (aperfeiçoamento profissional, planos de saúde, seguros e convênios), os quais participavam somente de decisões em seu nível. O desempenho estimulado era o de equipe e da organização como um todo. Dentre as barreiras que uma nova organização pode encontrar para entrar no segmento exportador de café brasileiro, a organização II citou a necessidade de capital e o conhecimento sobre os clientes.

A organização III, exportadora apenas de *arábica* pelo mercado que atinge, apresentou todos os diferenciais de posição (#R/V) desfavoráveis, além da tendência de queda das posições ocupadas por esta. Em 1997, as posições ocupadas pela organização e o diferencial entre as posições, referentes à receita e ao volume, melhoraram, como pode ser observado no Quadro 39, porém em níveis inferiores às posições ocupadas pela organização em 1993.

No entanto, as médias dos preços da organização III foram, em todos os anos, superiores às médias brasileiras, assim como as variações de receita foram crescentes, com exceção de 96/95, provavelmente em razão do decréscimo do preço. O preço, portanto, foi fator determinante da receita gerada pela organização, que cresceu mesmo sob volumes decrescentes.

Quadro 39 - Evolução da organização III

Ano	# R/V	Café	PM	PMB	Ano	$\Delta R$	$\Delta VT$	$\Delta VA$	$\Delta VC$	$\Delta PM$
93	-4	A	92,20	72,19						
94	-11	A	193,60	156,83	94/93	0,80	-0,14	-0,14	N	1,10
95	-14	A	277,90	178,80	95/94	0,26	-0,12	-0,12	N	0,44
96	-4	A	174,70	174,33	96/95	-0,17	0,32	0,32	N	-0,37
97	-1	A	207,10	189,52	97/96	0,83	0,54	0,54	N	0,19

Fonte: Dados da pesquisa.

A organização III era uma multinacional caracterizada pelo enfoque de mercado e de produto e por uma política de estabilidade (por não ter interesse em ser a maior, em termos de volume, mas em obter os melhores resultados, a organização definia a venda, ou não, acima da média). Tinha uma carteira diversificada de produtos.



Uma possível diversificação no futuro compreendia a torrefação e a solubilização do café, o que levaria à comercialização de *conillon*. A base da organização, no entanto, era a terceirização. Na ocasião da pesquisa, esta exportava, basicamente, cafés finos e um pouco do orgânico.

Os clientes dividiam-se entre torrefadoras (70%) e atacadistas. O valor oferecido ao cliente era eficácia na entrega, resultante de visitas constantes a produtores e cooperativas e do repasse de informações ao cliente. Quanto ao contato com o cliente, havia parceria, por meio da qual a organização mantinha contato com mais de 90% dos clientes. *Os clientes fixos representavam 90%*. A organização trabalhava nos limites da preferência do cliente e caracterizava suas vendas por maior número de clientes e por menor número de vendas. Para confirmação do produto adquirido, a organização enviava amostras aos clientes. O intervalo médio de preparação do produto para exportação era de 10 a 15 dias.

A organização não *vinculava suas compras ao fechamento de negócios com os clientes*, por conhecer suas preferências. A fidelidade dos fornecedores (80%) era definida pelo contato indireto com cooperativas e produtores que tinham interesse pelo produto. A negociação e a qualidade (subjetiva) definiam o preço pago ao fornecedor, assim como o preço pago pelo cliente.

Quanto à exportação, esta era feita, basicamente, por Santos, cuja escolha do canal de distribuição estava relacionada com a tradição, com o fato de o cliente associar o porto à qualidade do produto, e com a infra-estrutura operacional.

As informações sobre o mercado eram obtidas por contato direto com o cliente. As filiais eram parcialmente dependentes, com autonomia parcial de decisões. Os funcionários participavam somente de decisões em seus níveis e eram incentivados por salários adicionais, participação nos lucros, aperfeiçoamento profissional e convênios, não havendo possibilidade de ascensão, pelo fato de o quadro de funcionários ser enxuto. O desempenho estimulado era o individual e das filiais isoladas. Não utilizava nenhuma forma de divulgação da organização, por conhecer os clientes.

A fonte de capital era autônoma, mas podia haver redistribuição de capital pela matriz da multinacional. Não realizava alianças, mas era fruto de cisões. Segundo a organização, o conhecimento e o capital necessários eram as barreiras para que uma nova organização conseguisse entrar no mercado.

A organização IV era a única, dentre as selecionadas, que exportou *arábica* e *conillon* ao longo de todo período analisado. Seus diferenciais (#R/V) de posição entre receita e volume apresentavam tendência à melhora, sendo, no entanto, piores, em geral, que os da organização I e II. Os preços médios estiveram, na maioria, acima das médias brasileiras, com exceção de 1996, em que o decréscimo o colocou abaixo da média brasileira (Quadro 40).

Mesmo neste contexto, observa-se que as variações de receita nem sempre foram crescentes. Não só o decréscimo do preço, em 1996, mas também os decréscimos de volume, superiores aos acréscimos de preço, em 1995, afetaram as variações de receita. Quanto às posições, a tendência era de ocupação de melhores posições, principalmente em termos de receita.

Quadro 40 - Evolução da organização IV

Ano	# R/V	Café	PM	PMB	Ano	$\Delta R$	$\Delta VT$	$\Delta VA$	$\Delta VC$	$\Delta PM$
93	-1	A/C	75,10	72,19						
94	-1	A/C	162,90	156,83	94/93	0,76	-0,19	-0,18	-0,47	1,17
95	0	A/C	179,60	178,80	95/94	-0,14	-0,22	-0,21	-0,83	0,10
96	0	A/C	137,00	174,33	96/95	-0,06	0,23	0,23	-0,68	-0,24
97	2	A/C	192,00	189,52	97/96	1,48	0,77	0,77	2,73	0,40

Fonte: Dados da pesquisa.

A organização era uma multinacional que pretendia produzir café no futuro. Possuía armazéns terceirizados, exportava cafés finos, orgânicos (pouco),

e bebida dura para melhor. A maioria dos clientes era composta de torrefadoras, mas o percentual de *dealers* era significativo (40%). A confiabilidade, obtida pela tradição, era o principal valor que oferecia ao cliente, construído pela influência e pelo conhecimento que a organização tinha sobre o setor cafeeiro e pela habilitação dos recursos humanos. Para confirmação de compra, a organização enviava amostras aos clientes. O intervalo médio de preparação do produto variava de 10 a 15 dias.

Caracterizava-se por maior número de clientes e menor volume de vendas por cliente, *não vinculando suas compras ao fechamento de negócio com os clientes*. Quanto à procura, procurava e era procurada pelos clientes em proporções equivalentes, sendo *90% destes fixos*. Os fornecedores dividiam-se entre corretores (90%) e cooperativas, porém, não possuía fornecedores fixos, e a diferenciação de preço pago a estes ocorria somente por qualidade. A maior dificuldade na negociação com fornecedores estava no cumprimento de contrato (se o preço subia, retinham o produto). A diferenciação do preço pago pelo cliente se dava pela confiabilidade.

Quanto à exportação, esta era feita pelos portos de Santos, Vitória e Rio de Janeiro, cuja escolha do porto se dava com base na eficiência e no menor custo. Problemas de conferência de peso eram observados por esta organização.

Havia unidades do grupo no exterior que forneciam informações sobre o mercado e, apesar de possuir capital próprio, a organização recebia investimentos do grupo, quando necessário. A preferência pela compra e pela venda era das unidades. Já havia realizado alianças (participações acionárias) e era fruto de cisões. As filiais eram parcialmente dependentes da matriz (autonomia parcial de decisões), sendo a estrutura administrativa centralizada.

Os funcionários participavam apenas de decisões em seu nível e não recebiam muitos incentivos (planos de saúde e possibilidade de ascensão). Estimulava o trabalho de equipe e da organização como um todo e não utilizava nenhuma forma de divulgação, por conhecer os clientes. Para a organização IV, a falta de lucratividade era uma das maiores dificuldades enfrentadas por um nova organização para entrar no segmento exportador.

A organização V exportava, basicamente, *arábica*, assim como as organizações II e III. Apesar de existir desde a década de 80, só começou a atuar como exportadora direta em 1995. Anteriormente, exportava por meio do grupo do qual fazia parte, o que justifica a variação de volume e a não-existência (N) da variação de receita (Quadro 41).

Quadro 41 - Evolução da organização V

Ano	# R/V	Café	PM	PMB	Ano	$\Delta R$	$\Delta VT$	$\Delta VA$	$\Delta VC$	$\Delta PM$
93	N	A	N	72,19						
94	N	A	N	156,83	94/93	N	N	N	N	N
95	ND	A	ND	178,80	95/94	N	0,24	0,24	N	N
96	26	A	119,60	174,33	96/95	0,00	1,04	1,04	N	N
97	-1	A	191,80	189,52	97/96	2,79	1,36	1,36	N	0,60

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se, no entanto, que a evolução da organização, em volume, foi altamente crescente nos últimos anos, o que melhorou suas posições de volume e receita. No entanto, esta foi a única tendência que pôde ser verificada nesta organização. A média de preço era inferior à média brasileira, em 1996, e superior, em 1997, como observado nas organizações II e IV.

Esta organização era uma unidade organizacional familiar, que mantinha relações familiares com outros exportadores e produzia café. Terceirizava sua comercialização por meio dos escritórios de representação em cidades portuárias e não tinha o intuito de diversificar no futuro. A mudança do quadro da organização, caracterizada pela exportação de cafés finos (20%) e por outros cafés, provenientes de diversas regiões, dependia do setor produtivo. O tempo médio de preparação do produto para exportação era de 15 dias.

Dos clientes, 60% eram torrefadoras, e os demais, atacadistas, inclusive exportadoras multinacionais. Os principais valores que ofereciam ao cliente eram pontualidade e rapidez na entrega, decorrentes da estrutura física da organização e da habilitação dos recursos humanos. O aumento dos lucros, sob o comprometimento da entrega do produto ao cliente, não fazia parte da política da organização. Era mais procurada do que procurava o cliente, sendo *90% destes fixos*. Caracterizava-se por maior número de clientes e pelo menor volume de vendas por cliente, *vinculando suas compras ao fechamento de negócios com este*. Tinha fornecedores fixos que se dividiam em corretores (60%), cooperativas (20%) e produtores rurais. A diferenciação de preço pago ao fornecedor ocorria pela urgência na aquisição do café pela organização. A organização financiava o produtor, com juros menores que os dos bancos. A maior dificuldade para a organização, no fechamento de negócio com o cliente, era o não-cumprimento do contrato (se o preço subisse, não entregavam o produto). A diferenciação de preço, em nível de cliente, não ocorria. Utilizavam corretores internacionais para obter informações sobre o mercado.

Quanto à exportação, esta era feita apenas pelo porto de Santos, cuja escolha se baseava no menor tempo de distribuição e na proximidade do prestador de serviço. Para a organização, a conferência de preço era um dos problemas verificados nos portos.

As filiais eram totalmente dependentes da matriz, ou seja, não existia autonomia de decisão. Os funcionários não participavam de decisões, e o desempenho estimulado era o individual e da organização como um todo. Os incentivos se resumiam em planos de saúde. O capital era da matriz e a estrutura administrativa era centralizada. Compartilhava recursos com as unidades, assim como mantinha vínculos que resultavam em injeção de capital. Não havia realizado alianças e nem cisões. A divulgação da organização era feita em feiras e em páginas na *internet*. Para a organização V, a escassez de crédito era uma das maiores dificuldades que uma nova organização encontra para entrar no segmento exportador.

## 3.2.2. Análise das organizações selecionadas

### 3.2.2.1 Caracterização das organizações

Apesar de as organizações I, II, III, IV e V já terem sido caracterizadas individualmente, objetiva-se, nesse item, caracterizá-las de forma agregada e comparativa. Essas organizações foram analisadas e comparadas, quanto a fatores específicos, com as que apresentaram índices intermediários e inferiores de fidelidade, ou seja, com as demais organizações analisadas. Procura-se, a partir das análises, identificar fatores que poderiam interferir na fidelidade dos clientes, assim como justificativas para a vinculação da compra de café ao fechamento de negócio com o cliente. Cabe ressaltar que as organizações *analisadas* são todas as organizações do estudo em questão, e as *selecionadas* são as organizações I, II, III, IV e V, que apresentaram 90% de clientes fixos.

Ao caracterizar as organizações analisadas quanto à estrutura e à fidelidade dos clientes, observa-se que 31% das organizações com 70% a 90% de clientes fixos eram multinacionais, 15%, cooperativas, 31%, grupos, e 23%, unidades organizacionais. As organizações com 90% de clientes fixos, ou seja, as selecionadas, dividiam-se em multinacionais (40%) e grupos de origem familiar (60%), enquanto todas com menos de 70% de clientes fixos eram grupos de origem familiar.

Como pôde ser observado, as cooperativas não apareceram entre as organizações com alto índice de fidelidade dos clientes, talvez pela dependência dos cafés produzidos pelos cooperados, o que restringe as opções dadas aos clientes. Além desse fator, as cooperativas, que representam 12,50% de todas as organizações analisadas, não têm obrigação de exportar, ao contrário das organizações que são exclusivamente exportadoras. No entanto, a postura estratégica traçada para o futuro, pelas cooperativas analisadas, é de voltar-se para o mercado externo, o que já vem ocorrendo. Primeiramente, as cooperativas vendiam para as exportadoras, o que comprometia, de certa forma, a receita gerada por estas e, conseqüentemente, o capital de giro dessas

organizações. A geração de capital de giro foi apontada, por 56,25% das organizações analisadas, como uma das maiores dificuldades que novas organizações enfrentam para conseguir entrar no segmento exportador de café verde.

Atualmente, a exportação direta, exercida paulatinamente pelas cooperativas, em razão do capital exigido, vem modificando o perfil dessas organizações. Das cooperativas que objetivam, no futuro, atender a todas as preferências dos clientes (não se restringindo aos produtos dos cooperados), 50% passaram a exportar por Vitória, de onde saem os maiores volumes de café *conillon*, e não apenas por Santos. As demais cooperativas terceirizaram sua comercialização, visando à alavancagem no mercado externo, exportando, inicialmente, somente por Santos.

Observa-se que o tempo de existência das organizações selecionadas variou de menos de cinco anos a mais de 50 anos. Portanto, apesar de a confiabilidade, mediante tradição, ser considerada, por 37,50% das organizações analisadas, como um dos principais valores oferecidos aos clientes, inclusive por multinacionais e por grupos com alta fidelidade dos clientes, o tempo de existência das organizações não afetou, diretamente, as relações com os clientes.

Quanto aos cafés comercializados, observa-se que 60% das organizações com 90% de clientes fixos comercializavam café orgânico; 20%, café *arábica* e *conillon*, todos os anos; 20% não comercializavam esses cafés, todos os anos, pela dependência do setor produtivo; 60% só comercializavam o *arábica* pelo mercado que atingiam, dentre as quais se enquadravam 50% das que vinculavam suas compras ao fechamento de negócios com os clientes.

Mais especificamente quanto às bebidas, 80% das organizações selecionadas comercializavam bebidas dura para melhor e dura/riada, e as demais, multinacionais, bebidas dura para melhor, dura/riada e rio ou rio/zona. Quanto à diversificação no futuro, 60% das organizações selecionadas dividiam-se, igualmente, entre as que pretendiam comercializar *conillon* (multinacionais), as que seguiriam as tendências de mercado (grupos), e as que não diversificariam (grupos). As demais organizações, multinacionais e grupos, condicionaram a

diversificação ao setor produtivo. Nestas estão enquadradas 50% das organizações que vinculavam suas compras ao fechamento de negócios com os clientes, enquanto as que tinham 20% de clientes fixos pretendiam comercializar todos os cafés possíveis.

Dentre as atividades realizadas pelas organizações, verifica-se que 60% que tinham 90% de clientes fixos produziam café, enquanto as demais torravam café para comercialização no mercado interno, atuavam em setores como o da construção civil, de transporte, e comercializavam outros produtos não-agrícolas. Observa-se, portanto, como já citado anteriormente, que, para 50% das organizações que vinculavam suas compras ao fechamento de negócios com os clientes, o compartilhamento de capital gerado por outras atividades ou pela exportação do café produzido pode constituir o diferencial na construção dos valores oferecidos por essas organizações, embora isto não implique obtenção de lucro.

Ao se analisarem as relações entre filiais, matriz e, ou, unidades, verifica-se que 40% das organizações com 90% de clientes fixos possuíam filiais totalmente dependentes, e sem autonomia nas decisões, nas quais se enquadravam, totalmente, as que vinculavam suas compras ao fechamento de negócios com os clientes. Nas demais organizações com 90% de clientes fixos, as filiais eram parcialmente dependentes com autonomia parcial, tal como as filiais das organizações com 20% de clientes fixos. Todas as organizações com alto índice de fidelidade e com 20% de clientes fixos apresentavam estrutura administrativa centralizada. Das organizações, 40% das que tinham alto índice de fidelidade eram autônomas, quanto às fontes de capital, tal como todas as organizações com 20% de clientes fixos. Para as demais organizações com 90% de clientes fixos, o capital provinha da matriz, enquadrando-se, totalmente nessas organizações as que vinculavam suas compras ao fechamento de negócios com os clientes.

Quanto à estrutura física, observa-se que as organizações nacionais apresentavam vantagens em relação às multinacionais, dado que 50% das multinacionais com altos índices de fidelidade terceirizavam seus armazéns,



enquanto as demais, os serviços gerais. As nacionais terceirizavam apenas atividades administrativas (contabilidade, informática e comercialização), e as com 20% de clientes fixos terceirizavam, parcialmente, o beneficiamento do café. Os diferenciais, nesse caso, estão nos custos que as terceirizações podem incorrer, os quais dependem dos tipos de atividades terceirizadas, podendo ser revertidos de forma favorável ou não.

Observa-se que, a partir de 1997, 80% das organizações selecionadas passaram por transformações na estrutura física, um dos fatores mais importantes para 37,50% das organizações analisadas, na construção dos valores oferecidos aos clientes. Modificações como a terceirização da comercialização e de serviços gerais também foram observadas nas organizações selecionadas. Para 40% das organizações com altos índices de fidelidade, algumas terceirizações, como as de armazéns, podem ter comprometido a construção dos valores oferecidos aos clientes, gerando perdas, que, por não terem sido repassadas aos clientes, não reduziram os índices de fidelidade. Isto, no entanto, exige capital de giro disponível, em maiores proporções, justamente para as multinacionais, que, em geral, terceirizam o armazenamento do café.

### **3.2.2.2. Perspectiva dos clientes**

A base da análise das organizações selecionadas nessa perspectiva concentrou-se na questão da fidelidade (percentual de clientes fixos ou que regularmente compram da organização), englobando, indiretamente, a capacidade das organizações de captar e satisfazer aos clientes.

Apesar de 12,50% das exportadoras não acreditarem que o cliente seja fiel à organização, em razão da volatilidade de preços, verifica-se que, para 51,25% das organizações analisadas, os clientes fixos representaram mais de 70% do total.

Esse índice de fidelidade, possivelmente, poderia ser explicado pela existência de valores *diferenciais* oferecidos aos clientes, o que, a princípio, excluiria os valores comuns às organizações.

Dentro dessa visão, a fidelidade dessas organizações seria obtida apenas pelos valores diferenciais, quais sejam, serviços adicionais, acesso a informações sobre o mercado, eficácia na entrega, única procedência do café (sem misturas), e facilidade de acesso a todos os tipos de clientes (grandes ou pequenos). No entanto, observa-se que as organizações que têm 90% de clientes fixos ofereciam aos clientes valores diferenciais, tais como manutenção da qualidade e eficácia na entrega, e também valores comuns, como confiabilidade (via tradição), profissionalismo, rapidez da entrega e pontualidade.

Portanto, alguns valores, mesmo comuns às organizações, podem gerar fidelidade, possivelmente por serem mais bem construídos por algumas organizações do que por outras, ou pela importância atribuída a eles no segmento. Dentre os fatores importantes para a construção dos valores, as organizações com 90% de clientes fixos citaram a estrutura física da organização, a influência que esta tem no segmento, o conhecimento da gerência sobre o setor cafeeiro, a habilitação dos recursos humanos, a organização dos processos operacionais e a infra-estrutura de tecnologia de informação, sendo apenas os três primeiros identificados pela maioria (80%).

Verifica-se, também, que os maiores índices de fidelidade, 90%, estavam associados a organizações em que mais de 60% dos clientes eram torrefadoras, e os demais, *dealers*. No entanto, para 40% das organizações, a maioria dos clientes era de *dealers*. Partindo-se do princípio que os perfis dos clientes caracterizam posturas estratégicas diferenciadas, procura-se justificar a fidelidade obtida por diferentes escolhas feitas pelas organizações.

Quanto ao perfil dos clientes, observa-se que, no início do período analisado, a torrefação concentrava-se, em geral, em alguns grandes grupos, enquanto os *dealers* eram mais pulverizados. No entanto, nos últimos anos, tanto torrefadoras como *dealers* têm passado pelo mesmo processo de concentração. Porém, as torrefadoras se diferenciam por estarem mais no final da cadeia e por serem, em sua maioria, organizações com ampla e diversificada carteira, ao contrário dos *dealers*, que, em geral, são organizações exportadoras de café.

Portanto, em virtude de o mercado de café ser altamente competitivo em termos de preço e de a maioria das organizações, 56,25%, ter menor número de clientes, sendo maior o volume de vendas por cliente, o grau de fidelidade das torrefadoras tende a ser menor, em razão do elevado poder de barganha que, em geral, apresentam. Porém, esse poder de barganha é modificado quando as torrefadoras comercializam com exportadoras que são multinacionais da mesma nacionalidade das torrefadoras, ou com exportadoras que são *dealers*. Já os *dealers*, por serem, em geral, organizações exportadoras de café sediadas no Brasil, compram café de outras organizações, favorecidos também pela proximidade, e vendem diretamente para torrefadoras ou enviam o café para ser distribuído por matrizes ou filiais no exterior. Portanto, a flexibilidade dos *dealers*, quanto ao café, é aparentemente maior, o que talvez possibilite melhores margens de negociação para as exportadoras.

Isto pode estar, possivelmente, relacionado com a caracterização da organização quanto ao seu volume de vendas. Observa-se, entre as organizações selecionadas (I, II, III, IV, V), que as exportadoras, que tinham, em maior proporção, torrefadoras como clientes, caracterizavam seu volume de venda pelo maior número de clientes e pelo menor volume de vendas por cliente, e as exportadoras, que tinham maior proporção de *dealers* como clientes, caracterizavam seu volume de vendas pelo menor número de clientes e pelo maior volume por cliente. Além disto, essas organizações consideravam o preço (competitividade externa), a posição do setor produtivo (políticas, qualidade do café no ano e instabilidades climáticas que afetam as safras) e a política de venda da organização como os principais fatores responsáveis pelas variações nas vendas.

### **3.2.2.3. Perspectiva interna**

A princípio, os processos internos devem ser direcionados para que os objetivos estratégicos, definidos na perspectiva dos clientes e, conseqüentemente, na financeira, sejam alcançados. O objetivo predominante na análise da

perspectiva dos clientes foi analisar a fidelidade relacionada com valores, que, em sua maioria, foram construídos por meio da dinâmica dos processos internos.

Portanto, para construir esses valores é necessário que se definam os processos internos, de forma que os resultados finais não sejam comprometidos. Quanto à postura em relação à aquisição de café, observa-se que a maioria das organizações analisadas não vinculava suas compras ao fechamento de negócios com os clientes (43,75%). Porém, dentre as organizações selecionadas, ou seja, as que apresentavam 90% de clientes fixos, 40% faziam esta vinculação; a mesma proporção não a faziam, e 20% a faziam apenas em certas situações.

O fato de a organização ter clientes fixos, no entanto, pressupõe o conhecimento, pela organização, das preferências dos clientes, o que foi confirmado pelo fato de todas as organizações selecionadas adotarem o procedimento de enviar amostras de *blends* aos clientes para confirmação, baseando-se em cadastros de preferências já existentes nas organizações. Portanto, a princípio, em razão do conhecimento das preferências dos clientes, era esperado que as organizações não vinculassem as compras ao fechamento de negócio com os clientes, a não ser que a maioria das vendas fosse fechada no longo prazo, principalmente porque valores como rapidez, pontualidade e manutenção da qualidade estão diretamente ligados à capacidade de preparação de um produto de qualidade, o mais rápido possível.

Algumas questões, no entanto, podem explicar a existência de vinculação por estas organizações, tais como caracterização dos fornecedores das organizações, índice de fidelidade destes e capacidade operacional e de comercialização.

Em relação aos fornecedores, constata-se que estes eram divididos em corretores, cooperativas e produtores, o que não diferenciava as organizações. A resposta, no entanto, pode estar na existência de fornecedores fixos em organizações que vinculavam suas compras ao fechamento de negócios com os clientes (II e V). Das organizações selecionadas, 40%, as que não vinculavam suas compras não apresentaram fornecedores fixos. Observa-se, também, que a organização V se diferenciava das demais pelo percentual de cooperativas e de

produtores que apresentavam como fornecedores (40%), pelo financiamento do produtor, a juros menores que os dos bancos, e por vendas no médio prazo, o que, possivelmente, explica o fato de a vinculação de compras não ter comprometido os valores oferecidos aos clientes.

O fato de a organização ter fornecedores fixos implica, também, o oferecimento de valores diferenciados a estes, principalmente em termos de preço. Todas as organizações selecionadas adotavam a diferenciação de preço entre os fornecedores, o que ocorria por quantidade comercializada, pela qualidade, e o mais importante, verificado em organizações que vinculavam suas compras ao fechamento dos negócios, pela urgência na aquisição do café pela organização, o que pode levar a organização a pagar um “preço” para conseguir oferecer os valores aos clientes e manter sua fidelidade. Segundo estas organizações, as maiores dificuldades encontradas nas negociações com os clientes estavam no não-cumprimento de contratos.

Portanto, os riscos corridos por essas organizações poderiam estar sendo minimizados, possivelmente, por transferência, por injeção de capital ou por características específicas das organizações. Caso contrário, a receita final e, conseqüentemente, o lucro seriam comprometidos, em prol da manutenção da fidelidade dos clientes.

Ao observar as posições ocupadas pelas organizações que vinculavam suas compras ao fechamento de negócios (II e V), em termos de volume e receita gerada, em relação às demais organizações selecionadas, verifica-se que a organização V apresentou tendências de melhoria de suas posições, ao longo dos anos. A organização V exportava, primeiramente, por outra organização, passando, posteriormente, à exportação direta. Constata-se, portanto, em 1996, alto diferencial ( $\#R/V$ ) das posições referentes à receita e ao volume, 26. Os preços médios obtidos pela organização foram inferiores às médias brasileiras, mesmo sendo essa exportadora, basicamente, de *arábica*, café de maior valor agregado. Isto talvez possa ser explicado pela diversidade de origem do café comercializado pela organização (um pouco de cada região) e pela menor comercialização de cafés finos. Porém, em 1997, a organização cresceu em

termos de volume e receita, e o preço foi superior à média brasileira, apresentando, no entanto, diferencial ( $\#R/V$ ) negativo de posição (-1).

Observa-se que as tendências crescentes de volume exportado pela organização V foram fruto de injeções de capital de organizações parceiras (organizações das quais se originaram e que mantêm vínculos familiares). Cabe ressaltar, no entanto, que, mesmo que a injeção de capital seja essencial para a alavancagem das organizações no segmento exportador de café verde, segundo 56,25% das organizações analisadas, quando realizada indiscriminadamente, pode comprometer o lucro e, conseqüentemente, as perspectivas futuras das organizações.

A organização II apresentou tendência de queda das posições ocupadas, em relação às exportadoras selecionadas, não refletida, porém, nos diferenciais ( $\#R/V$ ), em razão de as quedas de posições de volume e receita terem ocorrido juntamente. No entanto, pelos diferenciais, verifica-se que as quedas de posição da receita ocorreram em proporções maiores que as de volume, de 1993 a 1996. Nesse período, em geral, em que os preços foram inferiores às médias brasileiras, houve tendência decrescente de volume e receita. As variações da receita foram crescentes em 1994, depois decrescentes, e recuperou-se em 1997, e o preço foi superior à média brasileira. Observa-se que, em 1994 e 1997, houve os maiores níveis de exportação da organização II pelo porto do Rio de Janeiro.

Portanto, o não-comprometimento da construção dos valores oferecidos aos clientes e, conseqüentemente, da fidelidade dos clientes à organização II, provavelmente, tenha sido resultante da localização estratégica da organização em regiões produtoras de cafés de maior qualidade (proximidade dos fornecedores), e da existência de unidades produtoras, pertencentes ao grupo, fornecedoras de café.

A localização estratégica da organização II leva, também, à discussão sobre a questão da escolha dos canais de distribuição. Segundo 43,75% das organizações analisadas, esta escolha está relacionada, operacionalmente, com a definição de menores custos de frete, o qual é determinado pelo fluxo de transporte de cargas não só para seus destinos, como dos portos para as origens

(canais que têm maiores fluxos de negociações possibilitam, portanto, menores custos em termos de frete). Para 56,25% das organizações analisadas, a questão do custo do frete, juntamente com a idéia dos clientes de que o porto esteja associado à qualidade do café, e de tradição do porto determinava, no período da pesquisa, a maioria das exportações pelo porto de Santos, tornando-o responsável, de certa forma, pela obtenção dos resultados das organizações.

Observa-se, porém, que, dentre as organizações com 90% de clientes fixos, a II obteve resultados favoráveis, em termos de receita, exportando por outros portos de menor tradição, por basear sua escolha em menores custos internos (tarifas) dos portos, e não exclusivamente na idéia dos clientes de que o porto esteja associado à qualidade. Isto não quer dizer, no entanto, que este fato não deva ser levado em consideração, pois, para a organização II, a opção por outros canais de distribuição tornou-se possível pela mudança da idéia de que o porto esteja associado à qualidade para a de que a localização da organização esteja associada à qualidade. A desvalorização do produto, que poderia ocorrer em razão do deslocamento de parte do volume exportado para outros portos, não foi observada, o que pode ser constatado pelo preço obtido pela organização II, em 1997, que foi superior à média brasileira.

No entanto, cabe ressaltar que, atualmente, a estrutura de certos portos, como a do Rio de Janeiro e a de Salvador, não comporta altos volumes de exportação. Problemas como atraso e cancelamento de navios, ou excesso de *containers* (navios abastecidos primeiramente no Porto de Santos), foram detectados pelas organizações com índices elevados de fidelidade.

A princípio, quanto à questão operacional, pelo fato de o intervalo médio de tempo entre o pedido do cliente e o café pronto para exportação (menos de 15 dias) e de o intervalo médio para o recebimento do pagamento (menos de 17 dias) terem sido aproximados para as organizações selecionadas, estes, possivelmente, não seriam capazes de explicar a vinculação da compra ao fechamento do negócio com o cliente. Observa-se, no entanto, que 50% das organizações, que faziam vinculação de suas compras ao fechamento do negócio, preparavam o café em intervalos bem menores que a média (três a cinco dias),

podendo este, portanto, constituir um diferencial para essas organizações. Quanto às fontes de informação que as organizações selecionadas buscavam para acompanhar seus mercados, foi citado o contato direto com o cliente e com corretores, bem como o acesso a unidades no exterior, no caso das multinacionais. As organizações que não vinculavam suas compras tinham acesso direto aos clientes ou a unidades no exterior, e as que as vinculavam dispunham apenas de informações fornecidas pelos corretores, o que, talvez, tenha contribuído para estas posturas.

Outra questão que pode ser levantada está relacionada com a capacidade das organizações de alavancar recursos. As que tinham 70% a 90% de clientes fixos compartilhavam recursos entre suas unidades, filiais ou exportadoras, enquanto as selecionadas tinham acesso a recursos de parceiros, tanto de outras organizações como de outros produtos (estratégia de empréstimo), ou combinavam habilidades (estratégia de mistura), o que não é, no entanto, um diferencial em relação às organizações com menores percentuais de clientes fixos. Porém, 40% das organizações com 90% de clientes fixos, que vinculavam suas compras ao fechamento de negócios com os clientes, davam ênfase a produtos mais valorizados (estratégia de direcionamento), pois exportavam apenas *arábica* e, diferencialmente das demais organizações com 90% de clientes fixos, não pretendiam diversificar suas ações no futuro. Suas unidades se auxiliavam quando necessário, não existindo, porém, obrigações entre elas, o que confirma a questão da transferência de capital.

Quanto às alianças, observa-se que, entre as organizações selecionadas, 20% realizaram alianças sob a forma de participação acionária, e a mesma proporção de organizações resultou de cisões, não estando, no entanto, estas entre as que vinculavam suas compras ao fechamento de negócios com os clientes.

#### **3.2.2.4. Perspectiva de aprendizagem e crescimento**

Nessa perspectiva, objetiva-se analisar a influência de características diferenciais (quadro e “capacidade” dos funcionários) das organizações



selecionadas na construção dos valores oferecidos por estas, comparando-as às organizações com médios e baixos índices de fidelidade dos clientes.

Esta análise se baseia no nível de participação dos funcionários, nos incentivos oferecidos pelas organizações e no grau de parentesco existente nas organizações selecionadas, ou seja, as que têm 90% de clientes fixos. Quanto às decisões, observa-se que, em 60% das organizações, os funcionários participavam somente de decisões em seu nível, existindo *feedback* para as sugestões, enquanto nas demais os funcionários não participavam das decisões. Porém, em organizações com baixos índices de fidelidade, os funcionários participavam de decisões em seu nível e em outros, quando estas os afetavam, o que sugere maior participação destes nessas organizações, a qual não foi, possivelmente, revertida em fidelidade dos clientes.

Quanto ao tipo de desempenho estimulado, verifica-se que 60% das organizações selecionadas estimulavam o trabalho individual, enquanto as demais, o de equipe, fator que as diferenciava das que tinham 70% a 90% de clientes fixos e das que tinham menos 70%, em que 82% estimulavam o trabalho de equipe.

As organizações selecionadas davam incentivos que poucas organizações ofereciam aos seus funcionários (salários adicionais, 12,50%; participação nos lucros, 18,75%; seguros, 25%), enquanto 43,75% das organizações analisadas davam incentivos oferecidos pela maioria das organizações. Portanto, esses investimentos, sob a forma de incentivos, podem estar sendo revertidos em ganhos operacionais; conseqüentemente, criam valor para os clientes.

Ao se analisar a influência do grau de parentesco existente nas organizações em seus resultados finais, observa-se que 60% das organizações apresentavam relações familiares que, embora afetassem a participação dos funcionários, não comprometiam, significativamente, os resultados, em termos de obtenção da fidelidade dos clientes, já que 80% dessas organizações com relações extremamente familiares apresentaram os maiores índices de fidelidade de clientes. Um dos fatores que podem explicar esse fato talvez seja o número reduzido de funcionários dessas organizações (um a 50 e até 20 para as

familiares), em comparação às outras analisadas, com 100 ou até 500 funcionários.

Quanto à estabilidade, verifica-se que, em relação ao período de existência das organizações selecionadas, os funcionários que ocupavam cargos operacionais e gerenciais tinham estabilidade, sendo esta maior em multinacionais. Em relação à contratação, pelo intenso uso de mão-de-obra, os funcionários operacionais eram constantemente requisitados. Nas multinacionais, o nível de contratação era maior (demora-se para contratar, mas a estabilidade, em tempo de serviço, é maior).

### **3.2.2.5. Variáveis externas**

Algumas questões analisadas, na perspectiva financeira dos clientes, interna, de aprendizagem e crescimento, não puderam ser explicadas pelas relações de causa e efeito ou pelo agrupamento de indicadores comuns às organizações selecionadas (I, II, III, IV e V). No entanto, o modelo do *Balanced Scorecard*, utilizado neste estudo, não se restringe às relações entre as perspectivas, mas engloba também possíveis influências que as variáveis externas possam exercer nos objetivos estratégicos.

Em razão de a base da análise das perspectivas ser o grau de fidelidade dos clientes, as variáveis externas foram analisadas, também, nesta visão.

#### *Análise da concorrência*

Atualmente, entre as maiores dificuldades encontradas por novas organizações para entrar no segmento exportador de café verde, a necessidade de capital foi citada por 80% das organizações selecionadas, estando, entre elas, 50% das que vinculavam suas compras ao fechamento de negócios com os clientes. Para 40%, o conhecimento do mercado era a maior dificuldade; para 20%, o conhecimento de clientes; e, para 20%, a contratação de recurso humano habilitado. Entre as 20% que citaram a falta de lucratividade no segmento, estavam as demais organizações que vinculavam suas compras, o que, de certa

forma, reafirma a questão colocada anteriormente na análise da perspectiva interna, do comprometimento do lucro em função da manutenção da fidelidade. Segundo as organizações com menores índices de fidelidade, as maiores dificuldades enfrentadas por uma nova organização, para entrar no segmento exportador de café verde, estavam na necessidade de capital e no tipo de concorrência do mercado, que não dificulta muito a entrada de novas organizações, mas toma parcelas de mercado já consolidadas por certas organizações.

Independente da liderança atual, definida pelo maior volume exportado entre as organizações, 20% das organizações selecionadas (grupos) foram consideradas promissoras no futuro, e outras 20% (multinacionais), modelos a seguir.

Quanto às vantagens que as organizações nacionais têm em relação às multinacionais, para 40% das selecionadas, as nacionais não têm vantagens sobre as multinacionais. No entanto, para 20% delas, o conhecimento do funcionamento do mercado e das pessoas e, para 40%, a melhor capacidade operacional, a rapidez nos processos e as melhores instalações são as vantagens que as nacionais apresentam em relação às multinacionais. Quanto às vantagens das multinacionais, 80% das organizações citaram o capital mais barato e a maior flexibilidade; 60%, a preferência que os países consumidores apresentam por estas, a existência de matriz em outros países e de filiais que compram no Brasil; e 20%, a capacidade da multinacional para reunir as melhores “cabeças” (recursos humanos).

#### *Tendências do segmento exportador de café verde*

Segundo as organizações selecionadas, as maiores limitações e as dificuldades enfrentadas pelas organizações do segmento exportador de café brasileiro e mundial são o alto custo do capital, o acesso restrito às linhas de crédito, o excesso de burocracia (papéis), a falta de financiamento, a falta de lucratividade e a concorrência predatória. Para as organizações com menores índices (grupos), as limitações e as dificuldades estão relacionadas com a falta de

capacitação de pessoas para operar (Bolsa de N.Y., DECEX) e negociar no setor cafeeiro.

Dentre as principais modificações que vêm ocorrendo no segmento exportador de café, citadas pelas organizações selecionadas, destaca-se o aperfeiçoamento tecnológico do produto (café melhor a menor preço). A informatização, com transição para um mercado mais técnico em processos e operações, nas áreas financeira e comercial, foi citada por 60% das organizações selecionadas, 20% das quais verificaram a tendência à centralização dos clientes (*dealers*, torrefadoras), dos fornecedores e das organizações, restando os mais eficientes. A privatização do setor (exportação também pela Colômbia e África) e a terceirização da comercialização mediante representações nas cidades portuárias foram identificadas por 20% das organizações como possíveis modificações futuras, enquanto as organizações com menores índices de fidelidade identificaram a aproximação do produtor com o torrefador (diminuição da figura do *dealer* e do corretor internacional, *broker*).

#### 4. RESUMO E CONCLUSÕES

O segmento exportador de café verde, nos últimos anos, tem passado por inúmeras transformações. Com a abertura de mercado e conseqüente aumento da concorrência e com o fim da interferência direta do governo neste, que reduziu o protecionismo, as organizações precisaram rever suas posturas. As propriedades profissionalizaram-se e as organizações (unidades organizacionais, grupos, cooperativas, multinacionais e transnacionais) passaram a ser comandadas por executivos ligados às últimas tendências do mercado. No entanto, apesar das transformações que vêm ocorrendo no segmento, a participação do café brasileiro no mercado externo tem reduzido.

Por outro lado, algumas organizações têm aumentado sua participação no mercado. Portanto, mesmo que os problemas gerados em âmbito externo (queda da renda do produtor de café, imagem negativa do café brasileiro e dificuldade de venda de cafés especiais no exterior) estejam dificultando o crescimento da participação do café brasileiro, questiona-se até onde a visão estratégica existente nas exportadoras de café pode também estar comprometendo essa participação. Observa-se, a partir da década de 90, a definição de líderes que, em geral, buscam cada vez mais a participação de mercado, com base no volume exportado, por acreditarem na visão de que, por ser o café uma *commodity*, a obtenção de escala constitui um dos principais determinantes da lucratividade.

Cabe ressaltar, no entanto, que a eficácia operacional, mediante o aperfeiçoamento das melhores práticas de mercado, comuns a todas as organizações, é apenas um pressuposto da estratégia. As melhorias das operações não garantem resultados financeiros favoráveis, pois nem todas as organizações conseguem traduzir qualidade e satisfação dos clientes em lucro.

Enfim, é fundamental que se avalie até onde a liderança conquistada por algumas organizações e almejada por outras estaria ameaçada, dado o direcionamento que apresentam e visto que podem, também, comprometer o futuro do segmento, a partir do momento que outras organizações tomem algumas dessas líderes atuais como modelos (“*benchmarks* estratégicos”).

Este estudo objetivou, portanto, caracterizar as posturas estratégicas de organizações que estão entre as que representaram, em 1998, cerca de 80% do volume de café verde exportado do Brasil. Mais especificamente, visou verificar, a partir de indicadores, se as posturas estratégicas dessas organizações se resumem em melhorias operacionais, assim como detectar os mecanismos utilizados pelas exportadoras para obter maiores participações no mercado.

Elaborou-se, portanto, para a análise, um modelo baseado nas correntes do pensamento estratégico, ou seja, nos ambientes interno e, ou, externo das organizações. Procurou-se envolver neste trabalho todas as questões excluídas em outros modelos específicos, as quais, segundo os críticos, constituem as principais falhas destes. A base do modelo foi o *Balanced Scorecard*, de KAPLAN e NORTON (1997), um sistema de medição estratégica, adaptado, no entanto, à análise, uma vez que não se conheciam, previamente, os objetivos estratégicos das organizações. Incluíram-se neste as idéias de PORTER (1986), CERTO e PETER (1993), HAMEL e PRAHALAD (1995), BUZZEL e GALE (1987), SLYWOTZKY e MORRISON (1998), autores que propõem modelos de análise da organização para formulação de estratégias, assim como modelos de medição estratégica.

O modelo analítico proposto é formado por quatro perspectivas (financeira, dos clientes, interna e de aprendizagem e crescimento) e por variáveis externas (caracterização das organizações, análise da concorrência,

tendências do segmento exportador) que as influenciam. Selecionaram-se, em cada dimensão das perspectivas e das variáveis externas, possíveis indicadores estratégicos e de diagnóstico, de ocorrência e de tendências, viáveis de serem obtidos. Esses indicadores constituíram os dados primários e secundários deste estudo. Os primários foram obtidos de questionário aplicados diretamente a exportadores de café (gerentes de exportação e diretores) das organizações analisadas, enquanto os secundários, analisados na perspectiva financeira, foram obtidos do banco de dados da Federação Brasileira dos Exportadores de Café - FEBEC, da Associação Comercial de Santos (ACS) e do Anuário Estatístico do Café, de 1998 (*Coffee Business*). O período de análise foi de 1994 a 1998, para os volumes exportados, e de 1994 a 1997, para a receita (restrição de dados). A análise no período, caracterizado pela abertura comercial, pela queda da inflação e pela não-interferência direta do governo, objetivou identificar possíveis tendências quanto a volumes exportados (total, de *arábica*, de *conillon*, por porto), receita e posições ocupadas pelas organizações, assim como a relação destas com as demais perspectivas.

Os dados primários foram tabulados e, logo após, analisados por *agrupamento* e por *diferenciação*. O estudo preocupou-se em evidenciar, na *análise agregada*, características e tendências gerais das organizações que são líderes do segmento e identificar, pela *análise* de organizações *selecionadas*, possíveis posturas estratégicas.

Em razão de os objetivos gerais das organizações serem fruto da definição de objetivos estratégicos, no sentido da perspectiva financeira para a dos clientes, interna, de aprendizagem e crescimento, sob influência das variáveis externas, optou-se pelo início da análise na perspectiva dos clientes. A perspectiva financeira não foi tomada como referência, em decorrência da análise exclusiva de suas dimensões (volume e receita) não retratar o desempenho das organizações.

Portanto, as organizações foram selecionadas a partir da análise geral dos indicadores da perspectiva dos clientes. A definição do indicador estratégico baseou-se nos diferenciais entre as organizações, nas possíveis relações que

pudessem ser obtidas a partir da análise e, conseqüentemente, na capacidade de justificar as escolhas realizadas pelas organizações.

Conclui-se que a fidelidade dos clientes, ou seja, o percentual de clientes fixos da organização, seria, possivelmente, o melhor indicador entre os analisados. As organizações com índices de 90% de fidelidade foram selecionadas e caracterizadas pela evolução dos volumes e da receita (perspectiva financeira) e pelos principais indicadores das perspectivas dos clientes, interna, e de aprendizagem e crescimento. A seguir, procede-se à análise destas a partir das relações de causa e efeito detectadas na análise agregada.

Em geral, as organizações analisadas no estudo dividiram-se em cooperativas (12,50%), unidades organizacionais (12,50%) e grupos (formados de propriedades, unidades diversificadas, não obrigatoriamente ligadas), 25% dos quais eram multinacionais e transnacionais; 31,25% tinham matriz localizada em Vitória (ES); 31,25%, em Santos (SP); 12,50%, em Varginha (MG); 18,75%, em Espírito Santo do Pinhal (SP); 6,25%, em São Sebastião do Paraíso (MG); 12,50% comercializavam somente café, enquanto as demais tinham carteira diversificada. Quanto aos produtos, 50% exportavam, todos os anos, café *arábica* e *conillon*, e 31,25%, café orgânico.

Na análise agregada, observa-se que as organizações analisadas, em geral, seguiram as mesmas tendências do segmento exportador como um todo, quanto ao volume exportado e à receita gerada, com exceção das participações no porto do Rio de Janeiro, que foram superiores às médias do segmento. Portanto, dada a representatividade destas, pode-se inferir sobre posturas estratégicas predominantes entre as líderes do segmento exportador de café verde.

Verifica-se, entre as organizações analisadas, a diferenciação do produto como forma de agregar valor ao café. Das organizações, 56% consideravam o tipo de bebida (*blends*) como fator mais importante na definição de seus mercados, o que contradiz a visão do café como *commodity*. Portanto, para essas organizações, a escala e, conseqüentemente, a maior participação no mercado, mediante volume exportado, não eram fatores determinantes, por si só, de lucratividade. Em geral, verifica-se que a exportação dos *blends* dos cafês



*arábica* e *conillon*, de qualidades inferior, média e superior, feita pelas organizações, baseava-se no modelo de lucro da pirâmide de produtos (a base da pirâmide, caracterizada por produtos de preço mais baixo, gera um lucro obtido pelo volume, que protege a alta lucratividade gerada no ápice pelos produtos de maior preço). Porém, cabe ressaltar que apenas as organizações que investiam em produtos de qualidade média conseguiam, em geral, mediante volume, proteger a lucratividade dos cafés de qualidade superior (cafés especiais).

Na definição dos mercados, a estratégia de diferenciação também foi observada. Apesar de o mercado europeu, para 69% das organizações, e de o americano, para 56%, serem o foco das exportações, verifica-se que algumas organizações têm direcionado suas exportações para mercados menos procurados, mas com tendências ao aumento de consumo no futuro. Outras organizações adotavam estratégias de enfoque em mercados específicos, como no caso das que tinham o mercado japonês como o forte de suas exportações (44%).

Observa-se, também, a realização de escolhas estratégicas no percentual de clientes torrefadores e atacadistas (*dealers*) das organizações. As que apresentavam maior percentual de torrefadores do que de atacadistas caracterizavam suas exportações por menor número de clientes e por maior volume de vendas por cliente, e as que possuíam maior percentual de atacadistas, por maior número de clientes e por menor volume de vendas por cliente. Essas escolhas estão relacionadas com a visão que cada organização tem de minimização de riscos no processo de comercialização, a qual se diferencia pelas características apresentadas pelas organizações. Para certas exportadoras, o poder de barganha com os atacadistas é maior que com as torrefadoras.

Portanto, certas escolhas feitas pelas organizações, que, a princípio, poderiam incorrer em perdas de clientes, são justificadas por características específicas apresentadas por cada organização. O fato de vincularem as compras de café ao fechamento de negócios com os clientes poderia reduzir o percentual de clientes fixos de uma organização, em razão do comprometimento da *rapidez da entrega* de um valor oferecido ao cliente. No entanto, dentre as organizações

analisadas, a justificativa de vinculação de suas compras (18,75%) era feita com base nos diferenciais operacionais (menor tempo gasto para preparo do café), no percentual de fornecedores fixos (garantia de produto), na diferenciação do preço pago ao fornecedor e na transferência de capital entre as atividades. Enfim, fatores estes que possibilitavam minimizar riscos inerentes ao processo de comercialização, sem comprometer os valores oferecidos aos clientes. Cabe ressaltar, no entanto, que a minimização de riscos da comercialização, mediante transferência de capital de outras atividades observada em algumas multinacionais e transnacionais, pode estar tornando as empresas menos eficientes na exportação de café, mesmo que seus resultados finais não sejam comprometidos.

Quanto aos incentivos dados aos funcionários, à participação destes e aos tipos de trabalho estimulados (em equipe ou individual), verifica-se que estes foram determinantes no nível de satisfação dos funcionários, o que está diretamente ligado à “capacidade” de construir os valores oferecidos ao cliente. Constata-se que, apesar de as organizações familiares oferecerem incentivos aos funcionários em menor proporção que as demais, a necessidade de contratação de profissionais habilitados para vendas, em um mercado onde a concorrência é maior, tem mudado esse quadro.

Segundo as organizações analisadas, a necessidade de capital e o conhecimento de mercado são as maiores dificuldades que uma nova organização encontra ao entrar no segmento exportador. A tradição pelo tempo em que a organização está no mercado só significa melhores posições ou melhores resultados, se construída com base na satisfação dos clientes. Portanto, as organizações que já estão no mercado não impõem, diretamente, barreiras à entrada de novas exportadoras, mas são as próprias características do mercado de café que dificultam a entrada. Observa-se que, à medida que as tendências apontadas pelas organizações (concentração dos clientes – *dealers* torrefadores – e dos fornecedores, permanecendo os mais profissionais e eficientes; aumento da concorrência - em que outros países produzem e exigem cada vez mais

qualidade) se consolidam, as dificuldades impostas pelo mercado tornam-se maiores.

As organizações apontaram como principais concorrentes, entre as exportadoras, todas as organizações que estão entre as 20 primeiras do segmento, sejam elas nacionais, multinacionais ou transnacionais. As cooperativas e unidades organizacionais apareceram em menor proporção. O capital mais barato, a preferência do país consumidor, a existência de matriz em outros países, cujas filiais compram no Brasil, foram as principais vantagens das multinacionais e transnacionais, citadas pelas organizações. As vantagens das nacionais se resumiram na capacidade operacional destas e na das cooperativas, pelo fato de terem o produtor na retaguarda.

Na análise isolada de casos específicos, a seleção das organizações, entre as analisadas, baseou-se na fidelidade dos clientes. Na análise dessas organizações, que apresentavam 90% de clientes fixos, reafirmaram-se algumas das questões levantadas na análise agregada e identificaram-se posturas estratégicas, características dessas organizações. Apenas as cooperativas não apareceram entre as com maiores índices de fidelidade, possivelmente em virtude das características que apresentaram (exportação indireta, no passado, por meio das organizações, dependência dos tipos de produtos dos cooperados, por não serem obrigadas a exportar), o que vem se modificando, dadas a preferência pela exportação direta e a possibilidade de diversificação de produto no futuro.

Entre as exportadoras selecionadas, observa-se que, apesar de a maioria (80%) exportar somente café *arábica*, este fator, por si só, não foi determinante de maiores percentuais de clientes fixos e de melhores desempenhos, uma vez que 20% das organizações selecionadas, além de exportarem *arábica* e *conillon*, obtiveram, também, preços superiores aos da média brasileira, na maioria dos anos. Vinte por cento das organizações que exportavam somente *arábica* e 20% das que exportavam *arábica* e *conillon* melhoraram as posições ocupadas, entre as exportadoras do segmento, ao longo dos anos.

A fidelidade dos clientes nas organizações selecionadas não foi obtida somente por valores diferenciais oferecidos por estas aos clientes, mas,

principalmente, pela forma como estes foram construídos. As organizações ofereciam aos clientes tanto valores comuns a todas as organizações como diferenciais, e 40% delas vinculavam suas compras ao fechamento de negócios com os clientes. Além dos fatores identificados na análise agregada, as organizações selecionadas justificaram essa vinculação associada à fidelidade dos clientes pelas vendas no médio prazo, pelo financiamento de produtores (fornecedores fixos), pela localização estratégica em regiões produtoras de café de maior qualidade e pela existência de unidades produtoras de café no grupo.

Observa-se, também, que as organizações que não vinculavam suas compras ao fechamento de negócios com os clientes tinham acesso direto aos clientes ou a unidades no exterior, enquanto as que o faziam dispunham apenas de informações fornecidas por corretores.

Portanto, uma escolha feita pela organização desencadeia outras, que, em conjunto, determinam os resultados obtidos. Apesar de exportarem por um porto não associado à qualidade do produto ou à tradição, verifica-se que 20% das organizações selecionadas geraram maiores receitas. O fato de estarem localizadas em regiões produtoras de café de maior qualidade levou à transferência pelo cliente da idéia de qualidade aliada ao porto para a de qualidade aliada à localização da organização, possibilitando a exportação pelo porto e a obtenção de melhores resultados.

Comparativamente às organizações com média e baixa fidelidade dos clientes, observa-se que, nas organizações com 90% de clientes fixos, o desempenho estimulado pela maioria era o individual, ao contrário das demais, que estimulavam o de equipe. Os tipos de incentivos dados aos funcionários pelas organizações com 90% de clientes fixos eram menos oferecidos por outras organizações, o que pode ter sido revertido em ganhos operacionais. As relações familiares, existentes na maioria das organizações selecionadas, possivelmente não afetaram a construção dos valores, dado o número reduzido (no máximo 20) de funcionários destas organizações, em comparação às demais (100 a 500 funcionários).

Apesar de a fidelidade de clientes ser considerada um dos objetivos principais das organizações do segmento exportador de café verde, observa-se que apenas 20% das organizações selecionadas foram consideradas, por todas organizações analisadas, promissoras no futuro, e a mesma proporção destas, como “*benchmarks* estratégicos” (modelos a seguir), estando entre elas as multinacionais. Cabe ressaltar que, nas multinacionais, possíveis perdas decorrentes de desvantagens operacionais, em relação às nacionais, não são repassadas aos clientes. No entanto, como já citado anteriormente, apesar do não comprometimento da fidelidade dos clientes, questiona-se a eficiência dessas organizações, que se valem do capital de giro disponível em maiores proporções, para não repassar as perdas aos clientes.

Em virtude dos resultados obtidos neste estudo e da importância que a questão estratégica tem na definição das “vantagens” das organizações, essenciais em um mercado cada vez mais competitivo, sugere-se que outros estudos com outras metodologias de medição estratégica sejam realizados. Verifica-se que uma das maiores dificuldades das organizações que medem suas estratégias é selecionar indicadores nas perspectivas, principalmente na de aprendizagem e crescimento, que melhor caracterizem seus objetivos estratégicos.

Observa-se, portanto, que, apesar das limitações apresentadas neste estudo, como a inviabilização do uso de algumas metodologias de análise dos resultados, dado o número de organizações analisadas (dificuldade de acesso às exportadoras), e dada a utilização de indicadores que nem sempre foram os melhores, mas viáveis, os resultados obtidos serviram para evidenciar a existência de visão estratégica, definida pelas escolhas, nas organizações líderes de mercado, e a importância desta para o crescimento da participação do café verde brasileiro no exterior.

Conclui-se, portanto, que cada organização é única em seus processos e objetivos, razão pela qual deve ser única em suas estratégias, pois, segundo HAMEL e PRAHALAD (1995),

*para todo líder não existe, necessariamente, um seguidor, pois o futuro não é único. Chegar primeiro ao futuro não significa vencer os concorrentes que lutam para ganhar o mesmo prêmio, mas ter a visão do próprio prêmio. Renoir, Picasso, Calder, Serat e Chagal foram todos artistas extremamente bem sucedidos, mas cada um tinha um estilo distinto e original. De forma alguma, o sucesso de um significou o fracasso do outro. Contudo, cada artista deu origem a uma horda de imitadores. Nos negócios, como na arte, o que distingue os líderes dos retardatários é a capacidade de ser único, imaginando com originalidade o que é possível.*

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANUÁRIO ESTATÍSTICO DO CAFÉ. Rio de Janeiro: **Coffee Business**, v. 4, 1998. 107 p.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS EXPORTADORES DE CAFÉ - ABECAPÉ. **Subsídio da ABECAPÉ para o perfil cafeeiro do Brasil**. Rio de Janeiro: 1998. 5 p.
- ANSOFF, H.I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977. 203 p.
- ANSOFF, H.I., McDONNELL, E.J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993. 590 p.
- BETHLEM, A. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1998. 395 p.
- BUZZEL, R.D., GALE, B.T. **O impacto das estratégias de mercado no resultado das empresas - PIMS (Profit Impact of Market Strategy)**. São Paulo: Pioneira, 1987. 397 p.
- BOLSA DE MERCADORIAS & FUTUROS - BM&F. **O mercado de café**. São Paulo: 1998. 2 p.
- CAIXETA, G.Z.T. Comportamento atual do mercado de café. **Informe Agropecuário**, Belo Horizonte, v. 19, n. 193, p. 5-9, 1998.
- CERTO, S.C., PETER, J.P. **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993. 469 p.

- COBRA, M. **Plano estratégico de marketing**. São Paulo: Atlas, 1986. 217 p. (Série Estratégia de Negócios).
- DAY, G.S. Avaliação das arenas competitivas. In: DAY, G.S., REIBSTEIN, D.J. **A dinâmica da estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 35-58.
- DAY, G.S. Manutenção da vantagem competitiva In: DAY, G.S., REIBSTEIN, D.J. **A dinâmica da estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 59-85.
- DONALSON, G. Metas financeiras e conseqüências estratégicas. In: MONTGOMERY, C.A., PORTER, M.E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 123-142.
- FEDERAÇÃO DA AGRICULTURA DO ESTADO DE MINAS GERAIS - FAEMG. **Diagnóstico da cafeicultura em Minas Gerais**. Belo Horizonte: 1996. 52 p.
- FEDERAÇÃO BRASILEIRA DOS EXPORTADORES DE CAFÉ - FEBEC. **Relatório mensal de estatísticas**. Rio de Janeiro: 1999. 36 p.
- GOOLD, M., CAMPBELL, A. As melhores maneiras de formular estratégias. In: MONTGOMERY, C.A., PORTER, M.E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 349-362.
- GRACIOSO, F. **Planejamento estratégico orientado para o mercado**. São Paulo: Atlas, 1987. 204 p.
- HAMEL, G., PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 377 p.
- HAMEL, G., PRAHALAD, C.K. A competência essencial de organização. In: MONTGOMERY, C.A., PORTER, M.E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 293-316.
- 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. p. 3-9.
- KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 344 p.
- LORANGE, P., ROSS, J. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996. 258 p.



- LUBATKIN, M., PITTS, M. PIMS and the policy perspective. **Journal of Business Strategy**, v. 6, p. 88-92, 1985.
- LUNDELL, D. **Sun Tzu: a arte da guerra para mulheres e homens de negócios e investidores**. São Paulo: Futura, 1997. 145 p.
- MARCONI, M.A., LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1986. 205 p.
- MATOS, A.K.V. Algumas reflexões sobre a intervenção no mercado de café. In: **Caderno de administração rural**. Lavras: UFLA, 1997. n. 9, p. 54-66.
- MATOS, F.G. **Estratégia de empresa**. São Paulo: Makron Books, 1993. 434 p.
- MILLER, D., FRIESEN, P.H. **Organizations: a quantum view**. New Jersey: Prentice-Hall, 1984. 921 p.
- MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C.A., PORTER, M.E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 419-437.
- MONTGOMERY, C.A., PORTER, M.E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 501 p.
- NUNES, R. Competitividade: o desafio do agribusiness. **Jornal do Café**, São Paulo, n. 88, p. 33-35, 1998.
- OHMAE, K. **O estrategista em ação: a arte japonesa de negociar**. São Paulo: Pioneira, 1982. 237 p.
- OHMAE, K. Voltando à estratégia. In: MONTGOMERY, C.A., PORTER, M.E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 67-81.
- OLIVEIRA, J.T. **História do café no Brasil e no mundo**. Rio de Janeiro: Kosmos, 1984. 362 p.
- PORTER, M.E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MONTGOMERY, C.A., PORTER, M.E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 11-27.
- PORTER, M.E. Da vantagem competitiva à estratégia corporativa. In: MONTGOMERY, C.A., PORTER, M.E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 237-269.

- PORTER, M.E. O que é estratégia. In: PORTER, M.E. **Competição - on competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 46-82.
- PORTER, M.E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 512 p.
- PORTER, M.E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 362 p.
- RASMUSSEN, U.W. **Aquisições, fusões e incorporações empresariais: estratégias para comprar e vender empresas no país e no exterior**. São Paulo: Atlas, 1989. 258 p.
- REVISTA EXAME. São Paulo: Abril, v. 699, n. 21, out. 1999. 194 p.
- ROBERT, M. **Estratégia: como empresas vencedoras dominam seus concorrentes**. São Paulo: Negócio, 1998. 354 p.
- SAES, M.S.M., FARINA, E.M.M.Q. **O agribusiness do café no Brasil**. São Paulo: Milkbizz, 1999. 218 p.
- SECRETARIA DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO DE MINAS GERAIS. **Cenário futuro do negócio agrícola de Minas Gerais**. Belo Horizonte, 1995. v. 7, 49 p.
- SECRETARIA DE COMÉRCIO EXTERIOR - SECEX. **Balança comercial brasileira**. Brasília: 1999. 2 p.
- SECRETARIA DE COMÉRCIO EXTERIOR - SECEX. **Exportação**. Brasília: 1999. 6 p.
- SECRETARIA DE COMÉRCIO EXTERIOR - SECEX. **Balança comercial brasileira - previsão 2000**. Brasília: 2000. 6 p.
- SLYWOTZKY, A.J., MORRISON, D.J. **A estratégia focada no lucro: profit zone, desvendando os segredos da lucratividade**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 347 p.
- TAUNAY, A.E. **A história do café no Brasil**. Rio de Janeiro: Departamento Nacional do Café, 1985. 323 p.
- TAVARES, M.C. **Planejamento estratégico: a opção entre o sucesso e o fracasso empresarial**. São Paulo: Harbra, 1991. 199 p.

- TEDESCO, J.C. **A questão estratégica**. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 1998. 16 p.
- TREACY, M., WIERSEMA, F. **A disciplina dos líderes de mercado: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado**. Rio de Janeiro: Rocco, 1995. 236 p.
- VEGRO, C.L.R. et al. **Café: realidade e perspectivas**. São Paulo: SAA, 1997. 79 p.
- WACK, P. Cenários: águas desconhecidas à frente. In: MONTGOMERY, C.A., PORTER, M.E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 363-394.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A

Quadro 1A - Definição de indicadores estratégicos

Indicador estratégico	Variáveis	Observações	Tipo de questão (unidade)	Fonte
<b>1. Perspectiva Financeira</b>				
<b>1.1 Indicadores por Grau (Peter e Certo<sup>1</sup>)</b>				
<b>Grau de Liquidez</b>				
<i>Liquidez Imediata (LI)</i> <sup>1</sup>	Ativo Disponível (AD) Passivo Circulante (PC)	O indicador definido por $LI = AD / PC$ é uma medida da capacidade global da organização em satisfazer suas obrigações de curtíssimo prazo.	Numérica Índice	Empresa
<i>Liquidez Corrente ou Circulante (LC)</i>	Ativo Circulante (AC) Passivo Circulante (PC)	O indicador é definido por $LC = AC / PC$ e analisa a solvência de curto prazo.	Numérica Índice	Empresa
<i>Liquidez Seca (LS)</i> <sup>1</sup>	Ativo Circulante (AC) Estoque (E) Passivo Circulante (PC)	O indicador $LS = AC - E / PC$ mostra as “reservas monetárias” que uma organização tem para satisfazer suas obrigações de curto prazo, pois os estoques são os ativos de menor liquidez.	Numérica Índice	Empresa
<b>Grau de Endividamento</b>				
<i>Grau de Endividamento Geral ou Liquidez Geral (LG)</i>	Total de Empréstimos (TE) Ativo Total (AT)	O indicador, definido por $LG = TE / AT$ , relaciona o passivo e o ativo total e mede a percentagem total de fundos fornecidos pelos credores.	Numérica Índice	Empresa
<i>Cobertura do Endividamento ou das Despesas Financeiras (CE)</i>	Lucros Antes dos Impostos (LA) Despesas de Juros (DJ) *Obrigações de Arrendamento (O)	O indicador, definido por $CE = LA + DJ / DJ$ , sendo LA + DJ o lucro bruto, mede a extensão em que os lucros podem declinar sem resultar nenhuma dificuldade financeira para empresa. * O acréscimo das obrigações dá origem à Cobertura de Despesa Fixas (CD), um índice mais inclusivo $CD = LA + DJ + O / DJ + O$ .	Numérica Índice	Empresa
<b>Grau de Atividade</b>				
<i>Rotatividade ou Giro do Estoque (GE)</i> <sup>1</sup>	Vendas ou Receita Bruta (V) Estoque (E)	O indicador definido por $GE = V / E$ mede a “velocidade” de movimento do estoque, que pode estar contribuindo ou prejudicando a organização.	Numérica Índice	Empresa
<i>Utilização ou Rotação do Ativo Total (RAT)</i> <sup>1</sup>	Vendas (V) Total dos Ativos (TA)	O indicador definido por $RAT = V / TA$ é uma medida do quão produtivamente os ativos da empresa estão sendo usados na geração de vendas. Mostra se as vendas devem ser aumentadas e ou se alguns ativos devem ser vendidos.	Numérica Índice	Empresa

Continua...

Quadro 1A, Cont.

Indicador estratégico	Variáveis	Observações	Tipo de questão (unidade)	Fonte
<i>Rotação do Ativo Fixo (RAF)</i>	Vendas (V) Ativo Fixo Líquido (AFL)	O indicador definido por $RAF = V / AFL$ , mede a utilização dos ativos fixos da empresa.	Numérica Índice	Empresa
<i>Prazo Médio de Cobrança (PM)</i>	Vendas Anuais (V) Vendas Diárias (VD) = $V / 360$ Contas a Receber (CR)	O indicador definido por $PM = CR / VD$ representa a média de tempo que uma empresa deve esperar após realizar uma venda e antes de receber o dinheiro.	Numérica Índice	Empresa
<b>Grau de Lucratividade</b>				
<i>Margem de Lucros sobre Vendas ou Retorno sobre Vendas (ROV)<sup>1</sup></i>	*Lucros antes dos Juros e Tributos (LA) Vendas (V)	O indicador definido por $ROV = LA / V$ é uma medida para avaliar o sucesso da organização (preços e ou custos de venda podem estar relativamente altos e ou baixos). *Alguns autores consideram para cálculo o lucro após impostos.	Numérica Índice	Empresa
<i>Retorno sobre Investimento (ROI)<sup>1</sup></i> <i>(Retorno sobre Ativos)</i>	Lucro após Tributos ou Lucro Líquido (LP) Total dos Ativos (TA)	O indicador definido por $ROI = LP / TA$ é uma medida de quão produtivamente a empresa está comprando, usando e administrando seus ativos. Indica o retorno sobre o investimento total da empresa.	Numérica Índice	Empresa
<i>Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROP)</i>	Lucro após Tributos ou Lucro Líquido (LP) Patrimônio Líquido (PL)	O indicador definido por $ROP = LP / PL$ mede a taxa de retorno para o investimento dos acionistas.	Numérica Índice	Empresa
<b>Grau de Crescimento</b>				
<b>Grau de Valorização</b>				
<b>1.2 Indicadores (PIMS)</b>				
<i>Variação das Vendas Líquidas</i>	Volume por tipo de produto e por ano	Varição do volume de produto vendido, de ano para ano, descontando-se abatimentos, devoluções e perdas com clientes.	Numérica Saca de 60 Kg	Instituições Empresa
	Receita gerada por tipo de produto e por ano, em reais	Varição do valor das vendas em reais, de ano para ano.	Numérica R\$ (real)	Instituições
	Receita gerada por tipo de produto e por ano, em dólar	Varição do valor das vendas em reais dividido pela taxa de dólar vigente, de ano para ano.	Numérica Dólar	Instituições
	Receita líquida por tipo de produto	Varição da diferença entre o valor das vendas e os impostos sobre as vendas, de ano para ano.	Numérica R\$ (real) ou dólar	Empresa
<i>Variação dos Preços</i>	Preço médio do produto por tipo e por ano	Varição do valor médio pago por tipo de produto, de ano para ano.	Numérica R\$ (real) ou dólar	Instituições
<i>Despesa com Pesquisa e Desenvolvimento (P&amp;D)</i>	Percentual da despesa com P&D de <i>produtos</i> , em relação à quantidade ou valor das vendas totais de café Percentual da despesa com P&D de <i>processos</i> , em relação à quantidade ou valor das vendas totais de café	Não inclui pesquisa “básica”, realizada ao nível da empresa como um todo, não relacionada aos produtos e processos, e inclui P&D financiada pela empresa ou pelo governo. A Despesa total com P&D é o somatório dos percentuais.	Numérica Percentual (%)	Empresa

Continua...

Quadro 1A, Cont.

Indicador estratégico	Variáveis	Observações	Tipo de questão (unidade)	Fonte
<i>Despesa com Marketing</i>	Despesa com equipe de vendas* (percentual em relação à quantidade ou valor das vendas totais)  Despesa com propagandas e meios de comunicação (percentual em relação à quantidade ou valor das vendas totais)  Despesa com Promoção de Vendas (percentual em relação à quantidade ou valor das vendas totais)  Despesa com administração e pesquisa de <i>marketing</i> (percentual em relação à quantidade ou valor das vendas totais)	*Remuneração e despesa com vendedores, comissões pagas a representantes ou corretores, e custos de administração da equipe. Se a equipe for compartilhada entre unidades, o custo deve ser rateado entre elas.  Cobre os custos do tempo e do espaço utilizados nos meios de comunicação, incluindo comissões às agências de propagandas.  Inclui custos de catálogos, amostras, participações em eventos e reduções associadas a reduções temporárias de preços.  Inclui todos os custos não associados às outras variáveis.	Numérica Percentual (%)	Empresa
<i>Despesas Administrativas</i>	Percentual em relação à quantidade ou valor das vendas totais	Inclui as despesas gerais da unidade e as da empresa alocadas à unidade.	Numérica Percentual (%)	Empresa
<i>Estoques</i>	Saldo médio de estoques ao ano por tipo de produto	Considera as perdas.	Numérica R\$ (real) ou dólar	Empresa
	Variação do saldo médio do estoque	Variação de ano para ano.	Numérica R\$ (real) ou dólar	Empresa
<i>Capacidade Padrão</i>	Valor monetário da maior produção ou do maior volume possível comercializável por tipo de produto	Considera as condições normais de operação.	Numérica R\$ (real) ou dólar	Empresa
<i>Utilização da Capacidade</i>	Vendas Líquidas (VL) Variação de Estoques dos produtos acabados ( $\Delta E$ ) Capacidade Padrão (CP)	A utilização da capacidade, definida por $VL \pm \Delta E / CP$ , é a taxa média de utilização durante um ano.	Numérica R\$ (real) ou dólar	Empresa
<i>Compras</i>	Valor das compras efetuadas pela unidade e ou empresa ao ano	Gasto referente às compras dos fornecedores (insumos e ou produtos). Não incluir o custo de serviços adquiridos de terceiros como telefones, propagandas.	Numérica R\$ (real) ou dólar	Empresa

Continua...

Quadro 1A, Cont.

Indicador estratégico	Variáveis	Observações	Tipo de questão (unidade)	Fonte
<i>Valor Agregado Efetivo</i>	Vendas líquidas (VL) Compras (C)	Indicador, definido por $VL - C$ , representa o valor de mercado dos serviços ou funções executados pela própria unidade. Inclui o lucro antes do imposto de renda.	Numérica R\$ (real) ou dólar	Empresa
<i>Ativo Total</i>	Contas a receber (CR) Estoques (E) Valor Contábil Líquido do Ativo Imobilizado (VC) Saldo do Caixa (SC)	Indicador definido por $CR + E + VC + SC$ .	Numérica R\$ (real) ou dólar	Empresa
<i>Passivo Circulante</i>	Contas a pagar (CP) Empréstimos a curto prazo (E) Outras Dívidas a vencer a menos de um ano (D)	Indicador definido por $CP + E + D$ .	Numérica R\$ (real) ou dólar	Empresa
<i>Investimentos</i>	Ativo Total (AT) Passivo Circulante (PC)	Indicador definido por $AT - PC$ . Equivale ao Patrimônio Líquido mais Exigível a Longo Prazo.	Numérica R\$ (real) ou dólar	Empresa
<i>Lucro Normal</i>	Investimento no ano	Lucro que a unidade teria ganho para alcançar uma média de 20% de retorno sobre o investimento.	Numérica R\$ (real) ou dólar	Empresa
<i>Valor Agregado Ajustado pelo Lucro</i>	Valor Agregado Efetivo (VAE) Lucro Líquido (LL)* Lucro Normal (LN) Vendas (V)	Indicador, definido por $VAE - LL + LN / V - LL + LN$ , é uma medida de Integração Vertical. *O Lucro Líquido é o lucro pós tributo.	Numérica R\$ (real) ou dólar	Empresa
<i>Despesa de Fabricação e Distribuição Física</i>	Custos Diretos de Operação Custos Indiretos de Operação	Inclui todos os custos diretos, indiretos de produção, os de serviços relacionados aos produtos e as taxas de <i>royalty</i> , e exclui as despesas de depreciação.	Numérica R\$ (real) ou dólar	Empresa
<i>Margem Bruta</i>	Valor Agregado Efetivo Não Ajustado (VAEN) Despesas de Fabricação e Distribuição (DFD) Depreciação (D)	Indicador, definido por $VAEN - DFD - D$ , é a quantia disponível para cobrir despesas discricionárias ( P&D, <i>marketing</i> , despesas gerais e administrativas) e gerar lucro antes do imposto de renda.	Numérica R\$ (real) ou dólar	Empresa
<i>Retorno sobre vendas (ROV)</i>	Lucro Líquido Receita das Vendas	ROV é igual ao Lucro Líquido sobre a Receita das Vendas.	Numérica Percentual (%)	Empresa
<i>Retorno sobre investimentos (ROI)</i>	Lucro Líquido Investimentos	ROI é igual ao Lucro Líquido sobre Investimentos.	Numérica Percentual (%)	Empresa
<b>1.3 Indicadores (Revista Exame)</b>				Empresa
<i>Ativo Total Ajustado</i>	Patrimônio Líquido Ajustado (PLA) Endividamento Geral (EG)	Total de recursos à disposição da empresa, definido por $(PLA / EG - 100) * 100$ . Os ajustes são obtidos por deflacionamento.	Numérica Percentual (%)	Empresa
<i>Capital Circulante Líquido</i>	Ativo (AT) Passivo Circulante (PC)	Recursos de curto prazo para financiamento das atividades da empresa, medido por $AT - PC$ .	Numérica Dólar	Empresa

Continua...



Quadro 1A, Cont.

Indicador estratégico	Variáveis	Observações	Tipo de questão (unidade)	Fonte
<i>Controle Acionário</i>	País de origem do acionista controlador	Empresas multinacionais controladas por empresa <i>holding</i> brasileira são consideradas como do país de origem do controlador final.	Discursiva	Empresa
<i>Crescimento de Vendas</i>	Receitas Brutas do ano em questão e do anterior	É o crescimento da receita bruta de vendas e serviços, descontada a inflação média do exercício social da empresa, medida pela variação do IGP-M.	Numérica R\$ (real)	Empresa
<i>Endividamento a Longo Prazo</i>	Exigível a Longo Prazo (EXLP) Ativo Total Ajustado (ATA)	Indicador das dívidas a longo prazo, definido por $EXLP / ATA * 100$ .	Numérica Percentual (%)	Empresa
<i>Endividamento Geral</i>	Passivo Circulante (PC) Exigível a Longo Prazo (EXLP) Ativo Total Ajustado (ATA)	Indicador de risco da empresa, definido por $PC + EXLP / ATA * 100$ , incluindo-se as duplicatas descontadas no PC. Representa a participação de recursos financiados por terceiros.	Numérica Percentual (%)	Empresa
<i>Excelência Empresarial</i>	Liderança de Mercado (peso 10) Crescimento das Vendas (peso 20) Rentabilidade do Patrimônio (peso 25)* Liquidez Corrente (peso 20) Investimento no Imobilizado (peso 15)* Valor Adicionado por Empregado (peso 10)	Indicador dado pela soma dos pontos ponderados conseguidos pela empresa. A escala de pontos iniciais vai de 10 para o primeiro colocado até 1 para o décimo. Portanto, o primeiro colocado em rentabilidade obtém 250 pontos, 10 pontos iniciais vezes o peso 25. * Atribuídos peso somente para empresas com índices positivos.	Atribuição de pesos de 1 a 10	Empresa
<i>Exigível a Longo Prazo</i>	Ativo Total Ajustado (ATA) Endividamento a Longo Prazo (ELP)	Indicador derivado, definido por $ATA * ELP / 100$ .	Numérica Percentual (%)	Empresa
<i>Exigível Total</i>	Ativo Total Ajustado (ATA) Endividamento Geral (EG)	Indicador derivado, definido por $ATA * EG / 100$ .	Numérica Percentual (%)	Empresa
<i>Giro do Ativo</i>	Receita Bruta de vendas e serviços (RB) Ativo Total Ajustado (ATA)	Indicador da eficiência operacional da empresa, dado por $RB / ATA$ , e comparado com a margem de lucro sobre vendas.	Numérica Dólar	Empresa
<i>Impostos sobre Vendas</i>	IPI, ICMS, ISS, PIS e COFINS	Impostos incidentes diretamente sobre as vendas e outros de atividades específicas.	Numérica R\$ (real)	Empresa
<i>Investimento no Imobilizado</i>	Demonstração de origens e aplicações de recursos	Indicador da expansão de negócios da empresa.	Numérica R\$ (real) ou dólar	Empresa
<i>Liderança de Mercado</i>	Vendas em Dólares da Empresa (VD) Vendas em Dólares do Setor (VDS)	Indicador definido por $VD / VDS * 100$ .	Numérica Percentual (%)	Empresa
<i>Liquidez Corrente</i>	Ativo Circulante (AC) Passivo Circulante (PC)	Indicador definido por $AC / PC$ .	Numérica Índice	Empresa

Continua...

Quadro 1A, Cont.

Indicador estratégico	Variáveis	Observações	Tipo de questão (unidade)	Fonte
<i>Liquidez Geral</i>	Ativo Circulante (AC) Exigível a Longo Prazo (EXLP) Exigível Total (ET)	Mede quanto a empresa possui de recursos não aplicados em ativos permanentes para cada real de dívida. Definido por $AC + EXLP + duplicatas\ descontadas / ET + duplicatas\ descontadas$ . Se menor que 1, a empresa dependerá de lucros futuros, renovação das dívidas ou vendas de ativos permanentes para manter-se solvente.	Numérica Índice	Empresa
<i>Lucro Líquido Ajustado</i>	Ativo Permanente (AP) Patrimônio Líquido (PL)	Os valores são referentes ao início do período, sendo ajustados pela inflação do ano anterior. Inclui-se, também, o juro sobre o capital próprio considerado como despesa financeira.	Numérica R\$ (real) ou dólar	Empresa
<i>Lucro Líquido Legal</i>		Resultado nominal do exercício, apurado de acordo com as regras legais (sem considerar os efeitos da inflação), depois de descontada a provisão para o imposto de renda e a contribuição social, e ajustado o juro sobre o capital próprio considerado como despesa financeira.	Numérica R\$ (real) ou dólar	Empresa
<i>Margem das Vendas</i>	Lucro Líquido Ajustado em dólares (LLA) Vendas em Dólares da empresa (VD)	Mede o lucro líquido em relação às vendas, sendo definido por $LLA / VD * 100$	Numérica Percentual (%)	Empresa
<i>Mediana</i>	Setor  Estado	Calculada com base nas empresas classificadas entre as 500 maiores privadas e 50 maiores estatais ou as com faturamento superior a 60 milhões de dólares para os setores de menor competição. Calculada com base no total de empresas incluídas na pesquisa, independente de suas classificações entre as maiores.	Numérica Índice	Empresas
<i>Nome da Empresa</i>	Nome mais conhecido Razão social	Nem sempre o nome mais conhecido é igual à razão social da empresa.	Discursiva	Empresa
<i>Passivo Circulante</i>	Ativo Total Ajustado (ATA) Endividamento Geral (EG) Endividamento a Longo Prazo (ELP)	Indicador derivado, definido por $ATA * (EG - ELP) / 100$ .	Numérica Índice	Empresa
<i>Patrimônio Líquido Ajustado</i>	Patrimônio Líquido Legal Inflação	Patrimônio Líquido Legal atualizado pelos efeitos da inflação.	Numérica R\$ (real) ou dólar	Empresa

Continua...

Quadro 1A, Cont.

Indicador estratégico	Variáveis	Observações	Tipo de questão (unidade)	Fonte
<i>Patrimônio Líquido Legal</i>	Capital (K) Reservas (RES) Lucros Acumulados (LA) Resultado dos Exercícios Futuros (EF) Capital a Integralizar (KI) Ações em Tesouraria (ACT) Prejuízos Acumulados (PA)	Indicador definido por $(K + RES + LA + EF) - (KI + ACT + PA)$ , sem considerar os efeitos da inflação. Mede a riqueza da empresa.	Numérica R\$ (real) ou dólar	Empresa
<i>Receita Líquida</i>	Valor das Vendas (VV) Impostos sobre Vendas (IV)	Indicador definido por $VV - IV$ .	Numérica R\$ (real) ou dólar	Empresa
<i>Rentabilidade do Patrimônio</i>	Lucro Líquido Ajustado (LLA) Patrimônio Líquido Ajustado (PLA)	Indicador, definido por $LLA / PLA * 100$ , mede o retorno do investimento aos acionistas. Considera-se como patrimônio os dividendos distribuídos no exercício e os juros sobre o capital próprio (passivo).	Numérica Percentual (%)	Empresa
<i>Salários e Encargos</i>	Salários Encargos sociais proporcionais	Não incluídas as despesas com alimentação, assistência médica, transporte e outras que guardem proporcionalidade com os salários.	Numérica R\$ (real) ou dólar	Empresa
<i>Valor Adicionado</i>	Riqueza gerada pela empresa.	São considerados os valores recebidos em transferências, como receita financeira, resultado de equivalência patrimonial, e as depreciações.	Numérica R\$ (real) ou dólar	Empresa
<i>Valor Adicionado por Empregado</i>	Valor Adicionado (VA) Número Médio de Empregados (NME)*	Medida da produtividade dos trabalhadores, definida por $VA / NME$ , que indica a contribuição de cada um na riqueza gerada pela empresa. * O NME é definido pela soma do número de empregados no início e no final do ano (fechamento do balanço), dividido por 2, não levando-se em conta eventuais serviços terceirizados.	Numérica R\$ (real) ou dólar / empregado	Empresa
<i>Vendas em Dólares</i>	Vendas em Reais Taxa de câmbio (Real em Dólar)	Conversão das vendas em Reais em vendas em Dólar.	Numérica Dólar	Empresa
<b>2. Perspectiva dos Clientes</b>				
<b>2.1. Definição de Mercados</b>				
<i>Fatores que definem o(s) mercado(s) para a empresa</i>	Fatores: tipos de produto, clientes, localidades, qualidade, volume exportado e outros	Peso atribuído (1 a 10) segundo a visão da organização.	Atribuição de pesos de 1 a 10	Empresa
<i>Tipos de produto</i>	Tipos de produto Data do início da produção e ou comercialização	Exemplo: tipos de café verde exportado ( <i>arábica, conillon, orgânico</i> )	Múltipla escolha	Empresa FEBEC Instituto Biodinâmico

Continua...

Quadro 1A, Cont.

Indicador estratégico	Variáveis	Observações	Tipo de questão (unidade)	Fonte
<i>Localização do(s) mercado(s)</i>	Volume comercializado do produto por tipo e por país	Exemplo: volume exportado de café verde por tipo e por país	Numérica Unidades (Saca de 60 Kg ) ou Percentual (%)	Instituições FEBEC Empresa
<i>Definição do(s) mercado(s) da empresa</i>	Tipos de produto Localização do mercado Outro fator	Considerar outros fatores específicos que possam representar uma diferenciação significativa para o (s) mercado (s) da empresa.	Discursiva	Instituições FEBEC Empresa
<i>Abrangência do(s) mercado(s)*</i>	Definição de mercado que a empresa não pode abranger atualmente com seus produtos e possíveis causas	Exemplo: mercado baseado em tipos de café, preferências dos clientes e países. *Fazer para cada mercado, caso a empresa abranja mais de um.	Discursiva	Empresa
	Definição dos mercado que a empresa pretende abranger no futuro com seus produtos e novos.		Discursiva	Empresa
<i>Participação no(s) mercado(s)* PM</i>	Venda (V) do produto pela empresa por mercado Tamanho do mercado (TM)	O indicador é definido por $PM = V / TM$ . Tamanho do mercado é dado pela venda agregada (volume ou receita) de todas as empresas que participam do mercado. *Fazer para cada mercado, caso a empresa abranja mais de um.	Numérica Unidades (Saca de 60 Kg ) ou R\$ (real) ou Dólar	Instituições FEBEC Empresa
<i>Posição ocupada pela empresa*</i>	Participação no (s) mercado (s)	Verificar as variações de posição. Fazer para cada mercado, caso a empresa abranja mais de um.	Numérica Percentual (%)	Instituições FEBEC
<b>2.2. Definição dos Clientes</b>				
<i>Tipos de clientes</i>	Tipos: diretamente a usuários finais, a usuários finais via instalações de distribuição no varejo ou atacado pertencentes à empresa, a atacadistas, a varejistas, a corretores, a outros		Múltipla escolha	Empresa
<i>Número de clientes</i>	Número por tipo de cliente e tipo de produto em cada região ou país		Numérica Unidades	Empresa
	Número por tipo de produto em cada região ou país		Numérica Unidades	Empresa

Continua...

Quadro 1A, Cont.

Indicador estratégico	Variáveis	Observações	Tipo de questão (unidade)	Fonte
<i>Relação do número de clientes e período que comercializam com a empresa</i>	Número de clientes por período de comercialização	Exemplo: 10 clientes por 5 anos 7 clientes por 3 anos	Numérica	Empresa
<i>Vendas</i>	Venda por tipo de cliente e tipo de produto em cada região ou país	Vendas em volume ou receita.	Numérica Unidades ou R\$ ou dólar.	Empresa
	Venda por tipo de cliente			
<i>Determinante(s) da variação de vendas</i>	Determinantes: questões políticas e governamentais, qualidade, flutuação de preços, serviços oferecidos, tempo de processamento das solicitações, reputação, imagem, <i>marketing</i> , formas de comercialização, relação com fornecedores e outros	Peso atribuído (1 a 10) segundo a visão da organização.	Múltipla escolha e atribuição de peso de 1 a 10	Empresa
<i>Valor(es) oferecido(s) ao cliente</i>	Valores: preço, confiabilidade, rapidez, qualidade, atendimento especializado, serviços pós-venda, tradição, desempenho, conveniência, forma de pagamento, outros	Peso atribuído (1 a 10) segundo a visão da organização.	Múltipla escolha e atribuição de peso de 1 a 10	Empresa
<i>Determinante(s) do valor oferecido</i>	Estrutura, processos operacionais, sistemas gerenciais, recurso humano, outros	Peso atribuído segundo a visão da organização.	Múltipla escolha e atribuição de peso de 1 a 10	Empresa
<i>Principais atividades de cada determinante.</i>	Atividades de cada empresa	Atribuir atividades a cada determinante de um valor, caso haja mais de um. Verificar se há ou não relação entre as atividades dos determinantes do valor.	Discursiva	Empresa
<b>3. Perspectiva dos Processos Internos</b>				
<b>3.1. Produtos e Serviços</b>				
<b>3.1.1. Caracterização</b>				
<i>Tipos de produtos produzidos e ou comercializados pela empresa</i>	Tipos de produtos produzidos	Exemplo: tipos de café (torrado, gourmet) exportados	Discursiva ou múltipla escolha	Empresa FEBEC
	Tipos de produtos apenas comercializados			
	Tipos de produtos comercializados no mercado interno e externo.			
<i>Utilização de recursos</i>	Tipos de recursos compartilhados (mão-de-obra, insumos, instalações, outros).	Especificar que processos produtivos de produto diferentes compartilham os recursos.	Discursiva ou múltipla escolha	Empresa
	Subsídio de recursos.	Especificar quais produtos diferenciados oferecem subsídios a outros.		

Continua...

Quadro 1A, Cont.

Indicador estratégico	Variáveis	Observações	Tipo de questão (unidade)	Fonte
<i>Serviço(s) oferecido(s) ao cliente</i>	Tipo(s) de serviço(s) oferecido(s)		Discursiva ou múltipla escolha	Empresa
<i>Diferenciação no(s) produto(s) e serviço(s) por cliente</i>	Tipo de diferenciação no(s) produto(s) Tipo de diferenciação no(s) serviço(s)	Considerar diferenciação alguma exigência específica do cliente, quanto ao processamento, ensacamento, distribuição ou outro fator, tomando como exemplo o café.	Discursiva ou múltipla escolha	Empresa
<i>Certificação para exportação</i>	Entidade(s) que certifica(m) produto(s) exportado(s)	Especificar para cada tipo de produto.	Discursiva	Empresa FEBEC
<i>Informação sobre o produto</i>	Tipos de informações sobre o produto Veículo de informação*	* Via informal, embalagem, sistema de atendimento ao cliente, Internet, outros.	Discursiva ou múltipla escolha	Empresa
<b>3.1.2. Inovação (Longo Prazo)</b>				Empresa
<i>Instrumento(s) utilizado(s) para conhecimento do(s) mercado(s) e busca de novas oportunidades futuras*</i>	Instrumentos: pesquisa via entrevistas, análise da concorrência, tendências, grupos de discussão sobre novas oportunidades (espaços vazios), outros, nenhum tipo de instrumento	*Oportunidades em termos de novos clientes, novos nichos de mercado, novas utilizações do produto (funcionalidade).	Múltipla escolha	Empresa
<i>Produtos e serviços novos oferecidos</i>	Número de novos produtos	Especificar o período (anualmente) e os produtos ou serviços proprietários (produzidos e ou oferecidos só pela empresa, devido patentes).	Numérica Unidades	Empresa
	Número de novos serviços			Empresa
<i>Vendas* por Inovação</i>	Vendas geradas por novos produtos	Especificar o período (anualmente). *Vendas de novos dadas em percentagem das vendas totais.	Numérica Percentual (%)	Empresa
	Vendas geradas por produtos proprietários**	** Produtos da empresa.		
<i>Fontes de tecnologia para desenvolver novos produtos e serviços</i>	Tipos de Fontes	Exemplo: própria empresa, instituições governamentais, instituições privadas, outros	Discursiva	Empresa
<i>Retorno(R) de P&amp;D*</i>	Lucro operacional antes dos impostos (LO) Custo total de desenvolvimento (C)	O indicador, definido por $R = LO / C$ , fornece o período que uma tecnologia necessita para retorno. *Indicador utilizado apenas para empresas que desenvolvem tecnologia.	Numérica Índice	Empresa
<i>Período de Desenvolvimento*</i>	Tempo médio de desenvolvimento de produto e, ou serviço	*Indicador utilizado apenas para empresas que desenvolvem tecnologia.	Numérica Dias, Anos	Empresa

Continua...

Quadro 1A, Cont.

Indicador estratégico	Variáveis	Observações	Tipo de questão (unidade)	Fonte
<i>Proporção de Investimentos (RI)</i>	Investimentos em novas tecnologias* (IT) Investimentos em processos produtivos* (IP)	A relação é dada por $RI = IT / IP$ . * Considera as tecnologias adquiridas e desenvolvidas pela empresa, e apenas os investimentos produtivos que proporcionam o aumento da capacidade sem inovação tecnológica, mas por um maior número de recursos já existentes.	Númerica Índice	Empresa
<b>3.2. Operações (Curto Prazo)</b>				
<i>Ciclo de operações</i>	Início: recebimento do pedido do cliente, programação do pedido ou lote de produção, pedido da matéria prima ou produto, recebimento da matéria prima ou produto, início da produção para empresas que produzem Final: a produção ou aquisição do pedido é concluída, o pedido está estocado na forma final, o pedido é despachado, o pedido é recebido pelo cliente	Definição do ciclo de operações.	Múltipla escolha	Empresa
<i>Custo médio de um ciclo de operações</i>	Custo médio	Custo baseado em atividades.	Númerica R\$ (real) ou dólar	Empresa
<b>3.2.1. Conhecimento do Cliente</b>				
<i>Instrumentos utilizados para conhecimento dos clientes atuais</i>	Instrumentos: pesquisas, entrevistas, observação de tendências, outro, nenhum	Definição dos instrumentos.	Múltipla escolha	Empresa
<i>Instrumentos utilizados para vendas</i>	Instrumentos: visitas, contatos telefônicos, Bolsa de Mercadoria e Futuros (BM&F), outros	Definição dos instrumentos.	Múltipla escolha	Empresa
<b>3.2.2. Fornecedores</b>				
<i>Definição dos fornecedores</i>	Tipos de insumos ou produtos fornecidos	Exemplo: Insumos (fertilizantes) Produtos (café orgânico, especiais)	Discursiva	Empresa
<i>Formas utilizadas para comercialização de insumos</i>	Formas: contratos, acordos verbais, regras formais estabelecendo condições de compra e venda, financiamento, outros	Definir a distribuição percentual entre as formas utilizadas pela empresa.	Múltipla e escolha Percentual (%)	Empresa
<i>Determinante da diferenciação no pagamento de insumos</i>	Determinantes: quantidade, qualidade, quantidade e qualidade, outro fator, não existe.		Múltipla escolha	Empresa

Continua...

Quadro 1A, Cont.

Indicador estratégico	Variáveis	Observações	Tipo de questão (unidade)	Fonte
<i>Instrumentos utilizados para garantia de preços</i>	Instrumentos: negociações no mercado a termo, cédula do produtor rural (BB-CPR, financiada pelo Banco do Brasil), compra e venda de contratos futuros, opções no Mercado Futuro (compra e venda) e outros	Definir a distribuição percentual entre as formas utilizadas pela empresa.	Múltipla e escolha Percentual (%)	Empresa
<i>Principal fator que define o preço pago ao fornecedor de insumo e de café verde.</i>	Fatores: acompanhamento de preços praticados pelos concorrentes, acordos com concorrentes, estimativas de safras, política interna do país, condições externas de outros países, outros		Múltipla escolha	Empresa
<i>Valor das compras provenientes dos três principais fornecedores da empresa</i>	Valor da Compra	Identificar os três principais fornecedores da empresa.	Numérica Percentual (%)	Empresa
<i>Valor das vendas dos três principais fornecedores que correspondem a vendas feitas a esta empresa*</i>	Valor das Vendas	Identificar os três principais fornecedores da empresa. *Depende do acesso aos fornecedores.	Numérica Percentual (%)	Empresa
<i>Relação do número de fornecedores e período de fornecimento por eles</i>	Número de fornecedores da empresa (NF) Período que fornecem para empresa (T)	Indicador definido por NF / T.	Numérica Índice	Empresa
<b>3.2.3. Produção e ou Aquisição</b>				
<i>Eficiência do ciclo de produção (ECP)</i>	Tempo de processamento e ou aquisição (TPA) Tempo de Inspeção (TI) Tempo de Movimentação (TM) Tempo de Espera/ Estocagem (TE)	Indicador definido por $ECP = TPA / TPA + TI + TM + TE$ .	Numérica Índice	Empresa
<i>Índice de acerto</i>	Produtos ou sacas (para o café) que não apresentam problemas (S) Produtos ou sacas (para o café) com problemas (SP)	Indicador definido por S / SP. As variáveis são definidas percentualmente (%).	Numérica Índice	Empresa
<i>Perdas</i>	Produtos ou sacas (para o café) produzidas e ou adquiridas que não são comercializáveis		Numérica Unidades (Saca de 60 Kg)	Empresa
<i>Causas de perdas</i>	Causas	As causas são apontadas segundo a visão da empresa.	Múltipla escolha e ou discursiva	Empresa
<i>Devoluções</i>	Produtos ou sacas (para o café) devolvidas por problemas			Empresa
<i>Principais problemas que são causas de devoluções</i>	Problemas	Os problemas são apontados segundo a visão da empresa.	Múltipla escolha e ou discursiva	Empresa
<b>3.2.4. Comercialização</b>				
<i>Instrumentos de comercialização</i>	Instrumentos: contratos, acordos verbais, regras formais estabelecendo condições de compra e venda, financiamento, outros.	Atribuir percentagem aos instrumentos utilizados, para se verificar o grau de utilização destes.	Múltipla escolha Percentual (%)	Empresa

Continua...



Quadro 1A, Cont.

Indicador estratégico	Variáveis	Observações	Tipo de questão (unidade)	Fonte
<i>Instrumentos utilizados para garantia de preços</i>	Negociações no mercado a termo, cédula do produtor rural (BB-CPR, financiada pelo Banco do Brasil), compra e venda de contratos futuros, opções no Mercado Futuro (compra e venda) e outros	Atribuir percentagem aos instrumentos utilizados, para se verificar o grau de utilização destes.	Múltipla escolha Percentual (%)	Empresa
<i>Principal fator que define o preço pago pelo café verde como produto.</i>	Fator: Acompanhamento de preços praticados pelos concorrentes, acordos com concorrentes, estimativas de safras, política interna do país, condições externas de outros países, outros	Peso atribuído segundo a visão da organização.	Múltipla escolha	Empresa
<i>Fatores de diferenciação de preços</i>	Fatores: tipo de produto, cliente, qualidade, localidade, outros, sem diferenciação	Peso atribuído segundo a visão da organização.	Múltipla escolha Peso de 1 a 10	Empresa
<i>Tempo médio de entrega do produto</i>	Tempo que vai do dia previamente combinado de entrega à entrega propriamente dita		Numérica Horas, Dias	Empresa
<i>Tempo médio entre a entrega do produto e o pagamento pelo cliente</i>	Tempo que vai da entrega ao pagamento		Numérica Horas, Dias	Empresa
<i>Definição do(s) canal(is) de distribuição</i>	Volume por canal de distribuição		Numérica Unidades (Saca de 60Kg)	Empresa Instituições (FEBEC)
<i>Principais fatores que determinam a escolha dos canais de distribuição</i>	Proximidade, questões contratuais, tempo menor de distribuição, serviços oferecidos, custos associados (tarifas, taxas), exigência por parte do cliente, tipo de café, outros	Peso atribuído segundo a visão da organização.	Múltipla escolha Peso de 1 a 10	Empresa
<b>3.3. Serviços Pós Venda</b>				
<i>Tipo(s) de serviço(s) oferecido(s)</i>	Tipos: garantia, devoluções, processamento de pagamentos, outros, nenhum		Múltipla escolha e ou discursiva	Empresa
<i>Reclamações dos clientes</i>	Número médio de reclamações ao ano		Numérica Unidades	Empresa
<i>Tempo gasto para atendimento ao cliente</i>	Tempo médio decorrido desde a solicitação do cliente até a resolução		Numérica Horas, Dias	Empresa
<i>Nível de atendimento imediato</i>	Número de solicitações atendidas com um único contato		Numérica Percentual (%)	Empresa
<i>Nível de não atendimento</i>	Número de solicitações não atendidas		Numérica Percentual (%)	Empresa
<i>Principais fatores responsáveis pelo não atendimento</i>	Fatores	Definição dos fatores	Múltipla escolha e ou Discursiva	Empresa

Continua...

Quadro 1A, Cont.

Indicador estratégico	Variáveis	Observações	Tipo de questão (unidade)	Fonte
<b>3.4. Integração</b>				
<i>Atividades terceirizadas</i>	Atividades	Exemplo: ensacamento, estoque, comercialização, atendimento ao cliente, outras.	Discursiva	Empresa
<i>Valor agregado ajustado pelo lucro (VAAL)</i>	Valor agregado efetivo (VAE) Lucro líquido (LL) Lucro normal (LN) Vendas (V)	Indicador de integração vertical dado por $VAAL = VAE - LL / V - LL + LN$ .	Numérica Índice	Empresa
<b>3.5. Outros Indicadores</b>				
<b>3.5.1. O Processo Estratégico</b>				
<i>Equipe estratégica específica</i>	Existência ou não		Múltipla escolha	Empresa
<i>Caracterização</i>	Etapas	Para Peter e Certo, por exemplo, as etapas seriam: análise do ambiente, definição da diretriz organizacional (missão e objetivos), formulação da estratégia, implementação e controle.	Discursiva	Empresa
<i>Visão estratégica</i>	Perspectiva Futura Importância do ambiente interno e externo		Discursiva	Empresa
<b>3.5.2. Estrutura e Estratégia</b>				
<i>Definição da estrutura</i>	Tipo de empresa: cooperativas, associações exportadoras, propriedades autônomas, grupos, corporações, multinacionais, transnacionais	Definir as empresas que são unidades autônomas e as que são corporações.	Múltipla escolha	Empresa
<i>Setores que a empresa atua</i>	Setores	Exemplo: setor de alimentos, automotivo, bebidas, construção, serviços, outros.	Discursiva	Empresa
<i>Relação entre unidades e matriz (para corporações)</i>	Unidades totalmente dependentes da matriz Unidades parcialmente dependentes Unidades como entidades independentes	Primeiramente, definir de forma geral a relação entre as unidades e matriz.	Múltipla escolha	Empresa
	Estrutura administrativa (centralizada ou descentralizada) Autonomia nas decisões (total ou parcial) Fontes de capital (autônoma, da matriz ou de terceiros)	Definir questões específicas.		
<i>Sinergia entre unidades (para corporações)</i>	Definição das formas: vendas cruzadas aos clientes entre as unidades, compartilhamento de tecnologias e atividades, transferência de habilidades, outras	Detectar as formas de sinergias existentes entre as unidades, caso sejam observadas.	Múltipla escolha e, ou discursiva	Empresa

Continua...

Quadro 1A, Cont.

Indicador estratégico	Variáveis	Observações	Tipo de questão (unidade)	Fonte
<i>Alianças</i>	Definição dos tipos: empreendimentos cooperativos informais, formais, <i>Join ventures</i> , participações acionárias, fusões, aquisições	Esta ordem reflete o grau de interdependência da matriz com as unidades, no sentido do menor para o maior.	Múltipla escolha	Empresa FEBEC
	Data de concretização da aliança		Numérica Data	Empresa
<i>Problemas decorrentes da aliança</i>	Problemas: estratégias e culturas incompatíveis, contribuições desiguais, forças não compatíveis, conflito de interesses, outros, nenhum problema.		Múltipla escolha e ou discursiva	Empresa
<b>4. Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento</b>				
<b>4.1. Capacidade dos Funcionários</b>				
<b>4.1.1. Caracterização do Quadro de Funcionários</b>				
<i>Cargos da empresa</i>	Tipos de cargos		Discursiva	Empresa
	Número de funcionários por cargo		Numérica Unidades	Empresa
<i>Grau de escolaridade dos funcionários</i>	Número aproximado de funcionários por nível de escolaridade	Níveis: 1º grau incompleto e completo, 2º grau incompleto e completo, 3º grau incompleto e completo, aperfeiçoamentos e pós-graduações.	Numérica Percentual (%)	Empresa
<b>4.1.2. Satisfação dos funcionários</b>				
<i>Nível salarial</i>	Salário médio por cargo		R\$ (real)	Empresa
<i>Incentivos oferecidos (pessoais e profissionais)</i>	Tipos de Incentivos: participação nos lucros, gratificações por desempenho, aperfeiçoamento profissional, planos de saúde, seguros, outros		Múltipla escolha	Empresa
<i>Remuneração relativa por hora de trabalho (RT)</i>	Remuneração média (RM)* Horas trabalhadas (HT)	Indicador definido por $RT = RM / HT$ . Considera o salário líquido, benefícios indiretos, planos de aposentadoria, pensão e outros. Especificar o período (anualmente)	Numérica R\$ (real) / HT ou dólar / HT	Empresa
<i>Retenção dos funcionários</i>	Número de funcionários admitidos e demitidos por cargo ou remanejados	Especificar o período (anualmente).	Numérica Unidades	Empresa

Continua...

Quadro 1A, Cont.

Indicador estratégico	Variáveis	Observações	Tipo de questão (unidade)	Fonte
<i>Funcionários filiados à sindicatos</i>	Número de funcionários filiados a sindicatos	Especificar o período (anualmente).	Numérica Unidades	Empresa
<b>4.1.3. Produtividade dos funcionários</b>				
Vendas por funcionário (RN)	Receita (R) ou Volume (V) Número de funcionários (N)	Indicador dado por $RN = R / N$ . Especificar o período (anualmente).	Numérica R\$ (real) ou dólar Saca de 60Kg	Empresa FEBEC
Receita gerada por horas de trabalho (RH)	Receita (R) Número de funcionários (N) Número médio de horas por funcionário (H)	Indicador definido por $RH = R / N \times H$ . Especificar o período (anualmente).	Numérica R\$ (real) / H ou dólar / H	Empresa FEBEC
<i>Valor agregado por funcionário (VAF)</i>	Valor agregado ajustado pelo lucro (VAAL) Número de funcionários (N)	Indicador definido por $VAF = VAAL / N$ . Especificar o período (anualmente).	Numérica R\$ (real) ou dólar	Empresa FEBEC
<i>Relação produção/remuneração (RPR)</i>	Receita gerada pelas vendas (R) Remuneração média por funcionário (SM)	Indicador definido por $RPR = R / SM$ Especificar o período (anualmente).	Numérica Índice	Empresa FEBEC
<b>4.2. Capacidade dos Sistemas de Informações</b>				
<i>Tipos de ferramentas que os funcionários têm acesso</i>	Ferramentas: análise estatística, técnicas gerais de solução de problemas, métodos de “benchmark”, modelagem de sistemas, técnicas de trabalho em equipe, banco de dados sobre clientes, outros.		Múltipla escolha	Empresa
<i>Funcionários que lidam diretamente com o cliente</i>	Número de funcionários		Numérica Percentual (%)	Empresa
<i>Nível de informatização da empresa</i>	Número de atividades ou setores informatizados da empresa		Numérica Percentual (%)	Empresa
<b>4.3. Motivação e Alinhamento</b>				
<i>Envolvimento dos funcionários</i>	Níveis de decisões que os funcionários participam (operacionais, gerenciais, táticas)		Múltipla escolha	Empresa
	Grau (%) de envolvimento dos funcionários nas decisões		Numérica Percentual (%)	Empresa
<i>Participação dos funcionários</i>	Número de sugestões/ funcionário	Especificar o período.	Numérica Unidades	Empresa
	Número de <i>feedback</i> de sugestões	Especificar o período.	Numérica Percentual (%)	Empresa

Continua...

Quadro 1A, Cont.

Indicador estratégico	Variáveis	Observações	Tipo de questão (unidade)	Fonte
	Número de sugestões implementadas	Especificar o período.	Numérica Percentual (%)	Empresa
<i>Tipo de desempenho estimulado</i>	Tipo: individual, equipe, unidades, empresa, outros	Visa identificar se a empresa valoriza a capacidade individual ou do grupo.	Múltipla escolha	Empresa
<i>Investimentos no aperfeiçoamento dos funcionários</i>	Gastos com a criação de competências futuras	Gastos em relação à receita gerada pelas vendas.	Numérica Percentual (%)	Empresa
<b>4.4. Capacidade Geral da Empresa</b>				
<i>Capacidade de alavancar recursos</i>	Ganhos ou perdas de participação no mercado Fatia de investimento ou faturamento	Capacidade de alavancar recursos é dada pela relação entre as variações (%) da participação no mercado e a fatia de ano para ano.	Numérica Percentual (%)	Empresa
	Faturamento Recursos	Capacidade é dada pelo crescimento do faturamento em relação aos recursos.		
<i>Ganho de eficiência pela alavancagem</i>	Índice de Produtividade: Variação do faturamento ( $\Delta F$ ) Variação dos investimentos ( $\Delta I$ )	Os ganhos de eficiência provêm dos ganhos do numerador e não de reduções no denominador do índice $\Delta F / \Delta I$ .	Numérica Percentual (%)	Empresa
	Índice de Produtividade: Variação do lucro líquido ( $\Delta L$ ) Variação do número de funcionários ( $\Delta N$ )	Os ganhos de eficiência provêm dos ganhos do numerador e não de reduções no denominador do índice $\Delta L / \Delta N$ .	Numérica Percentual (%)	Empresa
<i>Definição de fatores que alavancam recursos na empresa</i>	Fatores: Concentração de recursos no principais objetivos da empresa (convergência, foco, direcionamento) Acúmulo de recursos ( extração de idéias de cada experiência para melhoria e inovação, empréstimo via alianças) Complementação de recursos (mistura, equilíbrio, reciclagem, cooptação e proteção) Conservação de recursos Recuperação de recursos	Definir cada fator para facilitar a escolha.	Múltipla escolha e ou discursiva	Empresa
<b>5. Comparação com os Concorrentes</b>				
<b>5.1. Caracterização da concorrência</b>				
<i>Empresas nacionais que competem no mercados da empresa</i>	Número de empresas	Especificar o período. Fazer para cada mercado da empresa.	Numérica Unidades	Instituições
<i>Empresas nacionais que deixaram o mercado</i>	Número de empresas	Especificar o período. Fazer para cada mercado da empresa.	Numérica Unidades	Instituições

Continua...

Quadro 1A, Cont.

Indicador estratégico	Variáveis	Observações	Tipo de questão (unidade)	Fonte
<i>Empresas nacionais que entraram no mercado</i>	Número de empresas	Especificar o período. Fazer para cada mercado da empresa.	Numérica Unidades	Instituições
<i>Identificação dos três principais concorrentes da empresa no Brasil</i>	Três empresas nacionais concorrentes		Discursiva	Instituições Empresa
<i>Identificação dos três principais concorrentes da empresa no exterior</i>	Três empresas no exterior concorrentes		Discursiva	Empresa
<i>Empresa nacional considerada um "benchmark"</i>	Empresa nacional <i>benchmark</i>	<i>Benchmark</i> é um modelo tomado como referência.	Discursiva	Empresa
<i>Empresa no exterior considerada um "benchmark"</i>	Empresa no exterior <i>benchmark</i>		Discursiva	Empresa
<i>Produtos Substitutos</i>	Número de empresas nacionais exportadoras de produtos substitutos (por produto)	Exemplo para café: chá, chocolate/achocolatado, outros.	Numérica Unidades	Instituições
<b>5.2. Índices comparativos (%) à média dos três principais concorrentes para cada indicador</b>				
<i>BASE DE COMPARAÇÃO</i>	A média ponderada dos três principais concorrentes deve ser considerada 100% Se o indicador ficar, em média, 5% acima dos concorrentes, o índice é 105%		Numérica Percentual (%)	
<i>Participação no mercado</i>		Especificar o período. Fazer para cada mercado da empresa.		Instituições
<i>Preços relativos por tipo de produto</i>		Especificar o período.		Instituições
<i>Custo do ciclo de operações (insumos, custos de produção e distribuição)</i>		Especificar o período.		Empresa
<i>Remuneração relativa por hora de trabalho (RT)</i>		Especificar o período (anualmente)		Empresa
<i>Gastos com "marketing"</i>	Gastos calculados em relação às vendas totais	Especificar o período.		Empresa

**APÊNDICE B**  
**QUESTIONÁRIO**

PESQUISA DE MESTRADO

*Posturas Estratégicas de Organizações no Segmento Exportador  
de Café Verde do Brasil*

Responsável: Angelita Pereira Batista (Mestranda)

Orientadora: Sônia Maria Leite Ribeiro do Vale

Conselheiros: Telma Regina da Costa Guimarães Barbosa

Carlos Antônio Moreira Leite

**As informações obtidas serão exclusivamente utilizadas para fins  
acadêmicos, não sendo citadas ou associadas ao nome das organizações**

Nome da organização: _____
Localização: _____
Entrevistado(a): _____
_____
Data de aplicação: ____/____/____
Número do questionário: _____

## 1. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

### História

- 1.1. Em que ano a organização foi criada? \_\_\_\_\_
- 1.2. Ao longo da história da organização, quais os fatores internos (mudanças na organização) ou externos (políticas) que *mais* a influenciaram e qual o período de ocorrência destes. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 1.3. Para a organização, qual o papel do governo no setor cafeeiro.  
\_\_\_\_\_

### Estrutura

- 1.4. Em que categorias abaixo a organização se enquadra?
- cooperativa
  - associação exportadora
  - propriedade agrícola autônoma
  - unidade empresarial
  - grupo (formado de propriedades, unidades não obrigatoriamente ligadas)
  - corporação (unidades obrigatoriamente ligadas)
  - empresa familiar
  - multinacional ou transnacional
  - outra: \_\_\_\_\_
- 1.5. Como se divide a organização (especificar as unidades, *caso a organização seja um grupo ou corporação*, a matriz e as filiais da exportadora de café verde)?

Unidades	Localização	Função/produtos (cafés orgânicos, especiais)	Mercado Interno (I) e, ou, Externo (E)



1.6. Há alguma diversificação (atividade específica, segmentos, produtos) que a organização pretende realizar no *futuro*? \_\_\_\_\_

1.7. A organização tem alguma estrutura física, setor ou atividades terceirizados?  
\_\_\_\_\_

### Café Verde

1.8. *Atualmente*, em que proporção *média*, de um total de 100%, a organização comercializa os componentes de cada item abaixo, ou, por ordem, o que ela mais comercializa?

%	Cafê	%	Bebidas	%	Tipos (defeitos)	%	Origem
	Orgânico		Estritam. mole		Superior		Sul de MG
	Finos		Mole		Médio		Cerrado de MG
	Outros		Dura		Inferior		Zona da Mata de MG
			Dura/Riada				Espírito Santo (ES)
			Rio ou Rio/Zona				Rondônia (RD)
							Bahia (BA)
							Paraná (PR)
							São Paulo (SP)
							Outros
<b>100%</b>		<b>100%</b>		<b>100%</b>		<b>100%</b>	

1.9. No *futuro*, a organização pretende mudar este quadro?  
\_\_\_\_\_

1.10. *Caso a organização não exporte todos os anos os cafês arábica e conillon*, o que determina esta “escolha”?  
\_\_\_\_\_

1.11. Para a organização, que perspectivas *futuras* tem o café orgânico no segmento exportador mundial?  
\_\_\_\_\_

## 2. PERSPECTIVA DOS CLIENTES

### Definição dos Mercados

2.1. Que fator ou que fatores *melhor* definem os "nichos" de mercado de café verde da organização?

- ( ) preferência do cliente \_\_\_\_\_ tipo de bebida (estrit. mole, mole, dura, dura/riada, rio ou rio/zona)  
\_\_\_\_\_ cafés especiais (finos, orgânicos) e não especiais  
\_\_\_\_\_ cafés de qualidade superior, média e inferior  
\_\_\_\_\_ tipos de *blends*
- ( ) origem do café (país, região produtora)
- ( ) tipos de clientes (*dealer*, torrefadoras/solubilizadoras, bares, restaurantes, consumo doméstico)
- ( ) preço do café (cafés de preço elevado, médio ou inferior)
- ( ) outros: \_\_\_\_\_

2.2. Considerando-se os países importadores de café verde:

Para quais países, dentro de cada localidade abaixo, a organização mais exporta?

Local de Destino	Países
1. Cont. Europeu	
2. Cont. Asiático	
3. Cont. Africano	
4. Cont. Americano	
5. Oceania	
6. MERCOSUL	

2.3. Que países a organização considera serem mais promissores em termos de aumento do consumo, no *futuro*? \_\_\_\_\_

Por quê? \_\_\_\_\_

### Definição dos Clientes

2.4. Como podem ser divididos, proporcionalmente (1 a 100%), os tipos de clientes (compradores de café verde) da organização?

- \_\_\_\_\_ usuários finais (bares, consumo doméstico): \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_ atacadistas (*dealers*): \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_ varejistas (bares, supermercados): \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_ solubilizadoras: \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_ torrefadoras: \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_ outros: \_\_\_\_\_

2.5. Caso a organização exporte diretamente para torrefadoras e, ou, solubilizadoras, com quem ela mais comercializa? (Ordenar as organizações)

_____ Coca-Cola	_____ Procter & Gamble
_____ Nestlé	_____ General Foods
_____ Outras: _____	

2.6. O cliente (comprador de café verde) de *hoje* está sofrendo modificações?  
( ) Sim ( ) Não  
*Se afirmativo*, quais são? \_\_\_\_\_  
E o que pode ser esperado do cliente, no *futuro*? \_\_\_\_\_

2.7. Qual o *principal* valor\* oferecido aos clientes pela organização, que a *diferença* das demais?  
\_\_\_\_\_ melhores preços  
\_\_\_\_\_ serviços adicionais oferecidos  
\_\_\_\_\_ qualidade garantida  
\_\_\_\_\_ rapidez de entrega  
\_\_\_\_\_ confiabilidade, obtida pela tradição da organização  
\_\_\_\_\_ exatidão entre o que é pedido e fornecido  
\_\_\_\_\_ atendimento especializado por cliente (produtos e pontos de distribuição específicos)

\* Os valores podem ser definidos como as principais vantagens oferecidas pela empresa que determinam provavelmente a "escolha" da empresa pelo cliente.

2.8. O que a organização acredita ser mais importante na construção dos valores oferecidos aos clientes?  
( ) a estrutura física da organização  
( ) a influência e o conhecimento que a organização (gerência) tem sobre o setor cafeeiro  
( ) os sistemas gerenciais da organização  
( ) a organização dos processos operacionais  
( ) a habilitação dos recursos humanos (funcionários)  
( ) os padrões de comunicação interpessoal na organização, entre as filiais e a matriz e, ou, unidades  
( ) a infra-estrutura de tecnologia de informação  
( ) a disponibilidade de recursos (abundância) compatíveis com os objetivos da organização  
( ) as políticas internas do Brasil  
( ) as linhas de crédito que a organização dispõe  
( ) outros: \_\_\_\_\_

- 2.9. O que melhor define a política da organização para com os clientes?  
( ) a organização procura *levar* o cliente para onde ele *não quer ir*  
( ) a organização *escuta* o cliente e *responde* às suas necessidades  
( ) a organização procura *levar* o cliente para onde ele *quer ir*, mas ainda *não sabe* (novas opções)  
( ) outra: \_\_\_\_\_

2.10. Em que proporção (%) a organização procura \_\_\_\_\_ e é procurada pelo cliente? \_\_\_\_\_

- 2.11. A organização tem clientes fixos ou que regularmente compram dela?  
( ) Sim ( ) Não  
Se *afirmativo*, qual o percentual (%) aproximado que esses representam em relação ao total (100%) de clientes da organização? \_\_\_\_\_

## **Vendas**

- 2.12. O volume de vendas da organização é melhor caracterizado por:  
( ) *menor* número de clientes e *maior* volume de vendas por cliente  
( ) *maior* número de clientes e *menor* volume de vendas por clientes  
( ) outro: \_\_\_\_\_
- 2.13. Quais os *principais* determinantes da variação de vendas (volume de café) das exportadoras no Brasil?  
( ) políticas macroeconômicas do país (políticas fiscal e monetária)  
( ) políticas específicas para o setor agrícola (Plano Safra)  
( ) estratégias adotadas por concorrentes, gerando flutuação de preços  
( ) cotações da bolsa (preço)  
( ) situação externa dos países produtores e, ou, consumidores  
( ) imagem do produto no exterior (*marketing*)  
( ) fatores climáticos (geadas, secas) afetando as safras  
( ) relação com fornecedores (poder de barganha)  
( ) posição do setor produtivo de café no Brasil  
( ) outros: \_\_\_\_\_

### 3. PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

#### Operações

3.1. Qual o intervalo *médio* de tempo

\_\_\_ entre o pedido do cliente e o café pronto para exportação: \_\_\_\_\_

\_\_\_ entre a venda do café e o pagamento pelo cliente: \_\_\_\_\_

3.2. Na preparação dos *blends* de café, em que percentual (%):

\_\_\_ a organização manda amostras ao cliente

\_\_\_ o cliente manda amostras à organização

\_\_\_ a organização não trabalha com a preparação de *blends* específicos

\_\_\_ outra: \_\_\_\_\_

3.3. A compra de café verde pela organização, na maioria das vezes,

( ) está vinculada ao fechamento do negócio com o cliente

( ) não está vinculada ao fechamento com o cliente

( ) está vinculada ao fechamento do negócio com o cliente, em casos específicos

( ) outros: \_\_\_\_\_

#### Fornecedores

3.4. Percentualmente (%), como se dividem os fornecedores da organização?

\_\_\_ fornecedores de insumos produtivos      \_\_\_ cooperativas

\_\_\_ associações exportadoras      \_\_\_ corretores

\_\_\_ unidades da organização (propriedades)      \_\_\_ produtores de café verde

\_\_\_ outros: \_\_\_\_\_

3.5. A organização tem fornecedores fixos ou que regularmente fornecem para ela?

( ) Sim      ( ) Não

Se *afirmativo*, qual o percentual (%) aproximado que eles representam em relação ao total (100%) de fornecedores da organização? \_\_\_\_\_

- 3.6. Caso exista “diferenciação” do preço pago pela organização... aos fornecedores de café verde, que fatores a determinam?
- quantidade comercializada (mais café, menor preço)
  - facilidades oferecidas pelo fornecedor
  - urgência na aquisição do café pela organização
  - garantia de recebimento do produto comprado
  - origem do produto (distância, tradição da região)
  - outros: \_\_\_\_\_
  - não existe diferenciação
- 3.7. Quais as maiores dificuldades encontradas pelas organizações exportadoras nas negociações com os fornecedores (corretores, produtores, cooperativas...)? \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

### **Produção e, ou, Aquisição**

- 3.8. Quais os problemas verificados entre a produção e, ou, a aquisição de café verde e a exportação propriamente dita (embarque no porto)?
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

### **Comercialização**

- 3.9. Caso exista "diferenciação" de preço pago por cliente pelo café verde, que fatores a determinam?
- quantidade (mais café, menor preço)
  - origem do produto (região de produção)
  - exigências específicas do cliente (canal de distribuição, transporte)
  - não há diferenciação
  - outros: \_\_\_\_\_

- 3.10. Qual o principal fator que define o *preço de mercado* do café verde como *produto*?

- preços praticados por empresas concorrentes
- acordos com concorrentes
- estimativas de safras
- condições ambientais (geadas, secas)
- política interna do Brasil
- condições externas de outros países exportadores
- condições de países importadores (consumidores) de café
- especulações na bolsa
- outros: \_\_\_\_\_

- 3.11. Quais os principais fatores que determinam a escolha do canal de distribuição (portos) do café?
- localização das filiais e, ou, das unidades da empresa (proximidade)
  - menor tempo de distribuição (menos burocracia, maior agilidade)
  - serviços oferecidos pelo canal de distribuição
  - custos associados (tarifas, taxas) ao canal de distribuição
  - exigência de escolha do canal de distribuição por parte do cliente
  - tradição na escolha do canal ou tradição que o canal apresenta
  - facilidades específicas que a organização possui no canal de distribuição
  - outros: \_\_\_\_\_
- 3.12. A organização prefere trabalhar com bancos:  Públicos  Privados

### Fontes de Informação

- 3.13. A organização acompanha a evolução dos mercados para os quais fornece café?  Sim  Não  
 Caso *afirmativo*, que tipos de “instrumentos” são utilizados para obter informações sobre os mercados? \_\_\_\_\_
- 3.14. Que fontes a organização consulta para buscar informações e aperfeiçoar seus processos operacionais, gerenciais e seus recursos humanos?
- própria organização (reuniões internas nos setores da organização)
  - instituições governamentais (instituições de pesquisa, universidades)
  - instituições privadas (empresas de consultoria)
  - internet*
  - associações do café (ABECAFÉ, CECAFÉ, ABIC)
  - outras fontes: \_\_\_\_\_

### Capacidade dos Sistemas de Informação

- 3.15. Que “instrumentos” de propaganda são utilizados pela organização?
- página na *internet* \_\_\_\_\_
  - artigos em revistas e jornais \_\_\_\_\_
  - folders* informativos \_\_\_\_\_
  - aplicativos (CD) \_\_\_\_\_
  - participações em feiras, seminários \_\_\_\_\_
  - promoção de eventos \_\_\_\_\_
  - patrocínios \_\_\_\_\_
  - brindes para os clientes \_\_\_\_\_
  - outras: \_\_\_\_\_
  - não faz divulgação \_\_\_\_\_

3.16. A organização é totalmente informatizada? \_\_\_\_\_

### A Questão Estratégica

3.17. Como a *estratégia*, no curto e longo prazo, se insere no segmento exportador de café verde? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### Relações entre Filiais, Matriz e, ou, Unidades e Organizações

3.18. Como pode ser definida a relação entre as filiais e a matriz da organização, e, *caso a organização seja uma corporação*, a relação entre suas unidades quanto a...

... independência	Filiais e Matriz	Unidades	Observações
Totalmente dependentes			
Parcialmente dependentes			
Independentes			
<b>...estrutura administrativa</b>	<b>Filiais e Matriz</b>	<b>Unidades</b>	
Centralizada			
Descentralizada			
<b>... autonomia nas decisões</b>	<b>Filiais e Matriz</b>	<b>Unidades</b>	
Total			
Parcial			
Não existe			
<b>... fonte de capital</b>			
Autônoma			
Matriz			
Investimentos de terceiros			
Linhas de crédito			

3.19. *Caso a organização seja uma corporação*, existe alguma “obrigação” entre as unidades da organização? ( ) Sim ( ) Não



3.20. Dentre as formas de compartilhamento abaixo, quais podem ser observadas entre as unidades e, ou, entre a matriz e as filiais da organização?

- vendas entre as unidades da organização (*no caso de a organização ter unidades "compradoras", como supermercados, hotéis, torrefadoras, etc.*)
- compartilhamento de setores da empresa (informática, contabilidade)
- transferência de "habilidades" dos recursos humanos (treinamento)
- compartilhamento de recursos destinados ao processo produtivo (*unidades que produzem café*)
- capital gerado por outros produtos e, ou, atividades
- não compartilha recursos
- outros: \_\_\_\_\_

3.21. A organização já realizou alianças?

- Sim             Não

*Caso afirmativo, que tipos de alianças e quando?*

- cooperações informais \_\_\_\_\_     participações acionárias \_\_\_\_\_
- cooperações formais \_\_\_\_\_     fusões \_\_\_\_\_
- "Join ventures" \_\_\_\_\_     aquisições \_\_\_\_\_
- outras: \_\_\_\_\_
- nenhuma

E cisões?  Sim     Não

*Caso afirmativo, quando?* \_\_\_\_\_

#### 4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO

##### Caracterização dos Funcionários

4.1. Como é caracterizado o quadro de funcionários da organização?

Cargo (especificar)	Número	Cargo (especificar)	Número
Diretoria		Comercial	
Gerência		Contabilidade	
		Departamento Pessoal	
		Secretárias	
		Operacional Técnico	
		Serviços	

4.2. *Caso a organização seja familiar*, qual o grau de parentesco existente?

\_\_\_\_\_

4.3. Qual o tempo de serviço do funcionário mais antigo \_\_\_\_\_ e do mais novo \_\_\_\_\_ da organização e a que cargos pertencem? \_\_\_\_\_

### **Capacidade dos Funcionários**

4.4. Que tipo de incentivos (pessoais e profissionais) a organização oferece aos funcionários?

- participação nos lucros: \_\_\_\_\_
- gratificações por desempenho: \_\_\_\_\_
- aperfeiçoamento profissional: \_\_\_\_\_
- planos de saúde: \_\_\_\_\_
- seguros: \_\_\_\_\_
- convênios: \_\_\_\_\_
- salários adicionais: \_\_\_\_\_
- plano de carreira/*trainee* (possibilidade de ascensão): \_\_\_\_\_
- outros: \_\_\_\_\_
- não têm nenhum tipo de incentivo

4.5. Que tipo de desempenho é estimulado na organização?

- individual (metas individuais) \_\_\_\_\_
- equipe (metas por área) \_\_\_\_\_
- das filiais e, ou, das unidades (grupos e corporações) isoladas \_\_\_\_\_
- da empresa como um todo (grupos e corporações) \_\_\_\_\_
- outro: \_\_\_\_\_

4.6. O que melhor define a organização quanto à participação dos funcionários:

- participam somente das decisões em seu nível
- participam das decisões em seu nível e em outros níveis, mesmo que estas não o afetam
- participam das decisões em outros níveis somente quando estas o afetam
- não participam das decisões

... ao *feedback* da organização às sugestões dadas pelos funcionários, *caso os funcionários participem das decisões*: \_\_\_\_\_

- há *feedback* das sugestões dos funcionários, sejam elas implementadas ou não
- não há *feedback* de sugestões, o que evita o constrangimento em casos de não-aceitação

## 5. ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

- 5.1. Quais as maiores dificuldades que uma organização encontra, *atualmente*, para entrar no segmento exportador mundial de café verde?

---

---

- 5.2. *Atualmente*, que organizações exportadoras de café (nacionais, transnacionais ou internacionais) são consideradas suas principais concorrentes?

---

Por quê? \_\_\_\_\_

---

- 5.3. Independente da liderança atual de mercado, que organizações (nacionais, multinacionais, transnacionais ou internacionais), dentre as exportadoras de café, apresentam potencial para sobressaírem *no futuro*?

---

Por quê? \_\_\_\_\_

---

- 5.4. Que organizações exportadoras de café verde (nacionais, multinacionais, transnacionais ou internacionais) são consideradas, pela organização em questão, como modelos?

---

Por quê? \_\_\_\_\_

---

- 5.5. Quais as maiores vantagens que as organizações nacionais exportadoras de café verde apresentam em relação às multinacionais e transnacionais e vice-versa?

---

---

## **6. TENDÊNCIAS DO SEGMENTO EXPORTADOR DE CAFÉ VERDE**

- 6.1. Quais as maiores dificuldades enfrentadas pelas organizações do segmento exportador de café verde e o que é feito para minimizá-las?

---

---

- 6.2. Quais as principais modificações que estão ocorrendo e que poderão ocorrer no segmento exportador de café verde, no *futuro*?

---

---