

EXPANSÃO INTERNACIONAL DA INDÚSTRIA DE CAFÉ SOB A PERSPECTIVA DA ESCOLA NÓRDICA DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS: UM ESTUDO MULTICASOS

Mara Luiza Gonçalves FREITAS¹; Antônio Carlos dos SANTOS²

¹Fundação Universidade de Gurupi – UNIRG, Gurupi – TO, E-mail: maracafe@uai.com.br/contato@maracafe.adm.br; ²Universidade Federal de Lavras, Lavras – MG, E-mail: acsantos@ufla.br

Resumo:

A presente pesquisa teve como finalidade avaliar a ação internacional da indústria de café torrado em grão e/ou moído brasileira sob a perspectiva dos *executivos de topo* por meio do estudo de cinco casos de IT&M brasileiras em processo de internacionalização à luz do pensamento da Escola Nórdica de Negócios Internacionais. A análise dos dados revelou que é possível afirmar que não há condições de realizar a expansão internacional sem que haja uma estrutura sólida no mercado doméstico, principalmente em função do Brasil ser um dos principais mercados de café do mundo. A ação internacional para a IT&M brasileira avaliada por meio de cinco casos estudados, significa diversificação de negócios.

Palavras-chave: Internacionalização, Modelo de Uppsala, segmento industrial do café brasileiro.

INTERNATIONAL EXPANSION OF THE COFFEE INDUSTRY FROM THE STANDPOINT OF THE NORDIC SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS: A MULTICASE STUDY

Abstract:

The purpose of this study is to assess the international action of the Brazilian industry of roasted coffee beans and/or ground coffee from the viewpoint of *Chief Executive Officers (CEOs)*, through a study of five Brazilian manufacturers of roasted & ground coffee in the process of internationalization, according to the thought of the Nordic School of International Business. The analysis of data revealed that it can be argued that international expansion is not possible unless a solid structure is established in the domestic market, especially if we consider that Brazil is one of the world's leading coffee markets. The international action of the Brazilian roasted & ground coffee industry, as evaluated through the five case studies, translates as diversification in business.

Key-words: Internationalization, Uppsala Model, Brazilian coffee industry.

Introdução e objetivos

O Brasil desde a abertura de sua economia no início dos anos 90, mobiliza-se no sentido de ampliar sua participação no comércio internacional por meio da exportação de produtos e serviços com maior valor agregado. O aumento da presença brasileira no exterior, além de demandar esforço diplomático, conduz vários setores da economia ao processo de modernização tecnológica e sua respectiva equiparação aos padrões internacionais. Um dos casos emblemáticos desse processo é o da indústria de alimentos brasileira, no qual insere-se o segmento industrial do café, mais especificamente, o de café torrado em grão e/ou moído.

A indústria de café brasileira faz parte de um dos mais tradicionais agronegócios do país, o do café. Diferente do segmento de solubilização, a indústria de café torrado em grão e/ou moído (IT&M) surgiu no final do século XIX e voltou-se exclusivamente para o atendimento do mercado doméstico. Atualmente, o mercado brasileiro é o segundo maior mercado consumidor *per capita* mundial, com cerca de 4,38kg/habitante/ano, o que significou o consumo de 15,8 milhões de sacas de 60,5kg somente em 2005. É visível que o foco no mercado doméstico ao passo que corroborou diretamente para a consolidação do consumo no país, por outro lado retardou o acesso das indústrias de café torrado em grão e/ou moído (T&M) ao mercado internacional.

Os primeiros registros de exportação de T&M brasileiro são de janeiro de 1990. Contudo, somente com a intervenção estatal realizada pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio via programas de promoção comercial, é que estas exportações vêm gradativamente ganhando impulso. Atualmente o Brasil detém 1,2% do mercado internacional de T&M, tendo a expectativa de atingir até 2010, um market-share de 3% do mercado mundial.

Ante o exposto, a presente pesquisa tem como finalidade avaliar a ação internacional da IT&M brasileira sob a perspectiva dos *Chief Executive Offices – CEOs*, por meio do estudo de cinco casos de IT&M brasileiras em processo de internacionalização. Pretende-se por meio deste, se atingir os seguintes objetivos:

- (i) Verificar quais competências essenciais a firma e estes executivos precisaram desenvolver para a inserção no contexto internacional;
- (ii) A visão desses executivos em relação ao mercado internacional no segmento de industrial de café torrado em grão e/ou moído e o respectivo processo de seleção de mercados-alvo;
- (iii) Verificar qual o impacto do relacionamento interpessoal e corporativo no contexto da internacionalização dessas firmas;

- (iv) Verificar quais as estratégias adotadas frente às diferentes características psíquicas de cada mercado externo e a percepção desses em relação à governança institucional em relação à promoção institucional do café industrializado brasileiro, via o PSI APEX-Brasil/Sindicafé-SP;
- (v) Avaliar como as instituições (públicas especialmente), difusoras das regras do jogo, favorecem ou não o acesso ao mercado internacional de cafés industrializados.

Referencial teórico

A firma internacional, conforme Hemais e Hilal (2002:16), é uma organização caracterizada por processos baseados em aprendizagem que apresenta uma complexa e difusa estrutura em termos de recursos, influências e competências. Este conceito, que forma o cerne do Modelo de Uppsala – MU e respectivamente, da Escola Nórdica de Negócios Internacionais (evolução dos estudos desenvolvidos pela Universidade de Uppsala nos anos 70), centra-se no desenvolvimento de um processo de internacionalização focado no desenvolvimento particular da firma (Johanson, Vahlne, 1986:23). Este processo de singularização, de acordo com Johanson e Vahlne (1986), favoreceria a gradual aquisição, integração e o uso de conhecimento sobre o acesso a mercados estrangeiros e operações, bem como no incremento sucessivo do comprometimento dos negócios da firma com o mercado externo.

Dentro da perspectiva oferecida pelo MU, este processo gradual de aquisição de conhecimento é decorrente da racionalidade limitada das firmas em relação às informações. Isso corrobora para que a internacionalização seja independente da aquisição de conhecimentos experimental (Johanson, Vahlne, 1986; Erikson et al, 1997).

A aquisição de conhecimentos com base na experiência por sua vez, conduz à percepção de que o processo de internacionalização da firma, seja via exportações ou investimentos diretos é decorrente do seu crescimento (Reid, 1981; Hemais, Hilal, 2002; Hemais, 2005). A firma internacional então, ante o pensamento de Uppsala, deve estar consolidada no mercado doméstico (ou país de origem), por meio de sua coleção de recursos, tornando a internacionalização o produto de uma série de decisões incrementais (Reid, 1981; Ghanatabaldi, 2005; Johanson, Vahlne, 1986). Isso significa que ante a saturação do mercado do país de origem e a perda expressiva de lucratividade, a firma deve expandir-se vertical e geograficamente, em prol da sua competitividade (Hemais, Hilal, 2002; Hemais, 2005).

De modo geral, de acordo com o MU, a expansão internacional da firma, além de demandar conhecimento experiencial, demanda que seja superada a chamada distância psíquica.

Distância psíquica, conforme Johanson e Vahlne (1986:24) é a soma de fatores que impedem o fluxo de informações do e para o mercado. Estes fatores relacionam-se à linguagem, à educação, práticas comerciais, cultura e desenvolvimento comercial.

Embora o modelo corrobore para que a compreensão da expansão internacional, em função do processo de aprendizagem baseado na aquisição de conhecimentos experienciais, ele tem limitações. Conforme Hemais (2005), o MU não se aplica a mercados altamente competitivos, embora leve em consideração o tamanho e a importância do mercado, bem como a dimensão das forças competitivas porterianas. Além disso, a dinâmica de informações e até mesmo as experiências acumuladas por outras firmas e que podem sustentar o primeiro processo de internacionalização de uma nova entrante, contribuem para que cada vez mais avance-se para países anfitriões geográfica e psicologicamente distantes acelerando a internacionalização. Esta nova condição imposta pelo mercado tem retirado o poder explicativo do modelo em especial no caso da distância psíquica.

Outra importante crítica feita ao modelo relaciona-se ao fato de que quanto maior for a expertise das firmas em diferentes e múltiplos mercados anfitriões, menor e mais distante o impacto do modelo de aprendizagem (Hemais, 2005; Hemais, Hilal, 2002), construído sobre a proposta de aquisição gradativa de conhecimentos.

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

Metodologia

Utilizou-se o método qualitativa, lançando-se mão da técnica de estudos de casos (YIN, 2004) de IT&M brasileiras participantes do Programa Setorial Integrado da Agência de Promoção das Exportações do Brasil, gerenciado pelo Sindicato da Indústria de Café do Estado de São Paulo e Associação Brasileira da Indústria de Café (PSI APEX-Brasil/Sindicafé-SP/ABIC). Por meio de uma amostragem não randômica de conveniência, foram selecionados cinco casos, apresentados no Quadro 1 abaixo:

Quadro 1 - Relação de casos estudados

Code	Name of Coffee Manufacturer	Code	Name of Coffee Manufacturer
001	Indústria e Comércio Cafés do Brasil S/A	004	Sabores de Minas Estate Coffee
002	Indústria e Comércio Café Faz Bem S/A	005	Origem de Minas Estate Coffee
003	Café Tem Aroma S/A		

Fonte: Dados da Pesquisa, 2005.

A seleção levou em consideração a importância da indústria como exportadora de T&M (ranking PSI APEX-Brasil/Sindicafé-SP/ABIC), porte, estrutura tecnológica da planta industrial e tipo de ação no mercado externo. Para a coleta de dados, utilizou-se a entrevista pessoal com o CEO das IT&M selecionadas, utilizando questionário estruturado, adaptado do trabalho de Ghanatabaldi (2005), por meio da inclusão de aspectos específicos do agronegócio café.

Complementando a pesquisa, lançou-se mão também da coleta de dados secundários, via informações disponibilizadas nos *sites* institucionais das entrevistadas, ABIC, Sindicafé-SP, Programa Cafés do Brasil, notícias veiculadas em *sites* de notícias especializados na área do café e imprensa convencional.

Análises e resultados

A expansão internacional da indústria de café brasileira sintetiza o anseio do setor romper o paradigma do Brasil que atualmente ainda é conhecido no mercado como grande exportador de commodities, para um modelo em que o país passe a ser conhecido também como exportador de café com valor agregado por meio da industrialização. Além das vantagens econômicas obtidas por meio da exportação de T&M, verifica-se que a inserção internacional por si só estimula a inserção internacional por si só estimula todo o ciclo de investimentos em modernização tecnológica e na intensificação da capacitação técnica/acadêmica das equipes.

No momento de selecionar os mercados-alvo, verifica-se que há uma predileção por países consumidores tradicionais, com indicações para mercados emergentes que já detém perfil de consumo, como no caso do Leste Europeu. Mercados “novos” como a Coreia do Sul, a África do Sul e a China, também tem sido levados em consideração, bem como países com barreiras tarifárias menores. Para os executivos entrevistados, o mercado internacional é considerado um “oásis”, dada a sua amplitude em termos de oportunidades em praticamente todos os mercados.

A seleção de mercados por sua vez, é realizada a partir da análise de características e hábitos de consumo de cafés dos consumidores, facilidade de acesso, segurança na negociação e capacidade de aquisição de lotes de T&M, por períodos mais longos.

De modo geral, as IT&M ao optarem pela internacionalização, realizaram investimentos em tecnologia tanto no processo de torrefação, quanto de envase e ainda, formação de equipes. Além disso, verifica-se a adequação dessas plantas à programas de certificação internacional, não apenas como forma de atender nichos de mercado, mas também como forma a garantir competitividade no mercado internacional. A certificação subtece capacitação técnica e convergência de atitudes da equipe para o acesso ao mercado internacional.

As IT&M estudadas também tem realizado investimentos em desenvolvimento de suas marcas e o respectivamente no marketing destas no mercado externo, por meio da intensificação das relações pessoais, consideradas pelos executivos, principal fator de sucesso da ação internacional. Este relacionamento também está atrelado à postura do executivo, que define a prospecção do mercado e o nível de pró-atividade necessária para o estabelecimento do contato.

De modo geral, os executivos internacionais do segmento de T&M desenvolvem habilidades pessoais que vão desde o acúmulo de conhecimento na área do agronegócio café até conhecimentos nas áreas gerenciais, comércio internacional, idiomas, cultura de países e processos de negociação internacional. Além disso, verifica-se intensa participação em feiras e eventos especializados, contatos com clientes em potencial, desenvolvimento de canais de distribuição. Este comportamento pró-ativo dos executivos das IT&M entrevistadas reflete-se no estabelecimento de estratégias de internacionalização. O rito de acesso do setor necessariamente segue uma lógica, que parte da realização de pesquisas de mercado, análise de concorrentes, análise dos pontos de venda, análise de produtos e checagem do sistema burocrático para a importação de T&M no mercado-alvo. Estes procedimentos conduzem à participação de feiras e eventos internacionais e ação promocional em pontos de vendas, inclusive com degustação do produto.

Por último, verifica-se que a ação internacional além de constituir-se numa diversificação do *portfólio* de negócios das entrevistadas, constitui-se também num importante contribuinte para a difusão da origem Cafés do Brasil por meio da comercialização de cafés industrializados e respectivamente, ampliação da presença da indústria brasileira no contexto internacional.

Conclusões

A análise dos dados revelou que é possível afirmar que não há condições de realizar a expansão internacional sem que haja uma estrutura sólida no mercado doméstico, principalmente em função do Brasil ser um dos principais mercados de café do mundo. A ação internacional para a IT&M brasileira avaliada por meio de cinco casos estudados, significa diversificação de negócios.

Este estudo sem dúvida se posiciona como um primeiro passo no processo de compreensão desta transição da indústria brasileira, antes restrita somente ao mercado doméstico, que opta em ampliar seus horizontes ao mercado internacional. Novos estudos serão necessários para que as névoas que existem sobre a ação internacional possam ser desmistificadas e gradativamente, mais indústrias possam ampliar a participação brasileira no contexto externo. Sugere-se a realização de fóruns ou workshops sobre a temática e até mesmo, a formação de grupos de estudos que possam contribuir para a difusão de conhecimentos, formação de opinião de empresários e instituições ligadas ao agronegócio café a princípio e porque não de outros setores agroindustriais. Outras perspectivas teóricas, em função das limitações do MU devem ser incorporadas, a fim de ampliar a capacidade de compreensão da internacionalização da IT&M nacional, corroborando inclusive para a ampliação do olhar sobre questões relacionadas à estratégias de entrada à mercados e negociação institucional internacional.

Referências Bibliográficas

ERIKSSON, K; JOHANSON, J.; MAJKGÅRD, A. Experiential knowledge and cost in the internalization process. *Journal of international business studies*. Second Quarter, 1997:28 (2), p. 337-360.

GHANATABADI, F. Internationalization of small and medium-sized enterprises in Iran. Doctoral Thesis – Department of Business Administration and Social Science. Division of Industrial Marketing and E-Commerce. Luleå University of Technology, 2005:1, 309 p.

HEMAIS, C.A. *Da Escola de Uppsala à Escola Nórdica de Negócios Internacionais: uma revisão analítica*. [From Uppsala School to the Nordic School of International Business: an analytical review] Paper in the press. 2005

HEMAIS, C.A.; HILAL, A. *O processo de internacionalização da firma segundo a Escola Nórdica*. [The internationalization process of the firm according to the Nordic School] In.: ROCHA, A. *A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional* [The internationalization of Brazilian companies: international management studies]. Rio de Janeiro: Mauad, 2002. p. 15-40.

JOHANSON, J; VAHLNE, J.E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*. (pre-1986), Spring 1997:8, p. 23-32.

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