

**OS PILARES DA QUALIDADE: O PROCESSO
DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE
QUALIDADE DO CAFÉ (PQC) NO MERCADO
DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO DO BRASIL**

PAULO HENRIQUE MONTAGNANA VICENTE LEME

2007

PAULO HENRIQUE MONTAGNANA VICENTE LEME

**OS PILARES DA QUALIDADE: O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO
DO PROGRAMA DE QUALIDADE DO CAFÉ (PQC) NO MERCADO DE
CAFÉ TORRADO E MOÍDO DO BRASIL**

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

Orientadora

Profa. Dra. Rosa Teresa Moreira Machado

LAVRAS
MINAS GERAIS – BRASIL
2007

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

Leme, Paulo Henrique Montagnana Vicente

Os pilares da qualidade: o processo de implementação do programa de
qualidade do café (PQC) no mercado de café torrado e moído do Brasil /
Paulo Henrique Montagnana Vicente Leme. -- Lavras : UFLA, 2007.
110 p. : il.

Orientador: Rosa Teresa Moreira Machado
Dissertação (Mestrado) – UFLA.
Bibliografia.

1. Café. 2. Qualidade. 3. Agronegócio. 4. Certificação. 5. Padronização. I.
Universidade Federal de Lavras. II. Título.

CDD-338.1773

PAULO HENRIQUE MONTAGNANA VICENTE LEME

**OS PILARES DA QUALIDADE: O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO
DO PROGRAMA DE QUALIDADE DO CAFÉ (PQC) NO MERCADO DE
CAFÉ TORRADO E MOÍDO DO BRASIL**

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

APROVADA em 12 de fevereiro de 2007

Professor Dr. Ricardo de Souza Sette UFLA

Professora Dra. Maria Sylvia Macchione Saes USP

Profa. Dra. Rosa Teresa Moreira Machado
UFLA
(Orientadora)

LAVRAS
MINAS GERAIS – BRASIL

Dedicatória

Aos meus pais, Afonso e Sonia, esta conquista é de vocês.

AGRADECIMENTOS

A Deus pela vida e família maravilhosas que tenho.

Gostaria de agradecer a todos os mestres que dedicaram tempo e atenção ao longo de minha vida, em especial, a professora Rosa Teresa Moreira Machado pelo apoio e incentivo nestes anos de mestrado, muito mais que orientadora, foi uma grande amiga e conselheira.

Ao professor Ricardo Reis, pelos valiosos conselhos e apoio nesta caminhada.

Ao professor e amigo Ricardo Sette, pelos ensinamentos em marketing e pelas contribuições a este trabalho.

À professora Maria Sylvia Macchione Saes, pelas críticas e sugestões que engrandeceram este projeto e a todos os professores do curso de Pós-graduação em Administração da UFLA, que de alguma forma contribuíram para esta conquista.

Agradeço à Associação Brasileira da Indústria de Café (ABIC) e aos Senhores Nathan Herszkovicz, diretor executivo e Almir José da Silva Filho, vice-presidente da entidade, por acreditarem neste trabalho e aproveitarem a oportunidade de cumprimentar os demais membros da diretoria e equipe executiva pelas informações cedidas e atenção.

À Universidade Federal de Lavras, especialmente ao Departamento de Administração pela oportunidade de realizar este curso.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pela concessão da bolsa de estudos, e principalmente ao povo brasileiro, que com seu suor tornou esse sonho possível, espero poder retribuir a altura.

Aos amigos e companheiros desta jornada, principalmente aos das horas de dificuldade, estes são com certeza as maiores riquezas que levarei para o resto

de minha vida. Em especial, aos amigos Fred e Osmar. Agradeço também a Kamila, que foi grande companheira nesta pesquisa e amiga de todas as horas.

À minha família Leme, foram gerações e gerações fazendo brotar o ouro verde da terra, sempre com dignidade e respeito ao ser humano e ao Brasil. Como maiores expoentes, presto aqui minha homenagem as minhas tias avós e mestres Hebe, Sara e Nina.

Ao meu avô, Dimas Machado Leme, na terra não existirá exemplo maior de dignidade e de honestidade, é graças ao senhor que aprendi a amar o café.

As minhas avós, Lurdinha e Didi, minhas mães, incondicionais no amor e exemplos de perseverança e coragem de viver, mesmo nas maiores adversidades, têm força e carinho de sobra para superá-las, levarei seus exemplos comigo para sempre.

Aos meus irmãos Márcio e Alexandre, pois sei que poderei contar com vocês para o resto de minha vida e saibam que vocês poderão contar com seu irmão mais velho, mesmo que seja para puxar a orelha.

À minha namorada Paty, pelo amor, carinho, compreensão e paciência, muita paciência, se hoje sou o homem mais feliz do mundo, devo isto a você meu amor.

À minha mãe, Sonia, como professora, amiga e conselheira, um exemplo de perseverança e amor, é graças a seu carinho e apoio que cheguei até aqui.

Ao meu pai, Afonso, engenheiro agrônomo e mestre, exemplo de profissional e de homem, espero continuar seguindo seus passos, com a mesma dignidade e competência.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	i
RESUMO.....	ii
ABSTRACT.....	iii
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Contextualização.....	1
1.2 Problema de pesquisa	5
1.3 Objetivos.....	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1 Economia dos Custos de Transação (ECT)	7
2.2 O Programa de Qualidade do Café (PQC) à luz da ECT.....	12
2.3 Padronização e certificação.....	13
2.4 Coordenação vertical.....	17
2.5 Qualidade.....	21
3 QUALIDADE E CERTIFICAÇÃO NO AGRONEGÓCIO.....	31
3.1 Histórico da certificação e da qualidade no agronegócio	31
3.2 Qualidade e certificação no agronegócio café	39
4 O PAPEL DA ABIC NA EVOLUÇÃO DA QUALIDADE DO CAFÉ TORRADO E MOÍDO NO BRASIL	44
4.1 O Selo de Pureza	44
4.2 O Programa de Qualidade do Café (PQC)	47
5 METODOLOGIA.....	57
5.1 Tipo de pesquisa.....	57
5.2 Objeto de estudo.....	57
5.3 Técnicas e instrumentos de coleta de dados	58
5.4 Modelo teórico de análise	59
6 RESULTADOS E DISCUSSÃO	65
6.1 Caracterização das empresas pesquisadas	65
6.2 Análise das entrevistas.....	66
6.3 O pilar Qualidade do produto	68
6.4 O pilar Qualidade do processo.....	73
6.5 O pilar Sinal de qualidade.....	76
6.6 Análise do processo de implementação do PQC	81
6.6.1 Resistência e adoção ao PQC	81
6.6.2 Dificuldade em manter o padrão estabelecido	82
6.6.3 O PQC como vantagem competitiva	84
6.6.4 As estratégias impulsionadoras	85
6.7 Estratégias para o futuro	87

6.7.1 A estratégia de implementação do programa.....	87
6.7.2 Parcerias com outras associações	88
6.7.3 Investimentos no marketing para o consumidor final.....	89
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	90
8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	94
9 ANEXOS.....	99

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Definições de qualidade.....	22
FIGURA 2: Qualidade percebida - lacuna entre as expectativas dos consumidores e sua percepção do produto/ serviço.....	27
FIGURA 3: Os sinais da qualidade: o “efeito iceberg”.....	30
FIGURA 4: Símbolo e características da Qualidade ABIC Tradicional.....	52
FIGURA 5: Símbolo e características da Qualidade ABIC Superior.	53
FIGURA 6: Símbolo e características da Qualidade ABIC <i>Gourmet</i>	53
FIGURA 7: Perfil do Sabor.....	54
FIGURA 8: Os pilares do Programa de Qualidade da ABIC.....	55
FIGURA 9: Os três pilares de qualidade do PQC, o “efeito iceberg” e a visão de qualidade.....	60

RESUMO

LEME, Paulo Henrique Montagnana Vicente Leme. **Os Pilares da Qualidade: o processo de implementação do Programa de Qualidade do Café (PQC) no mercado de café torrado e moído do Brasil**. 2007. 110 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG.*

O presente trabalho teve como objetivo principal analisar o processo de implementação do Programa de Qualidade do Café (PQC) e suas implicações nas empresas de café torrado e moído do Brasil. Para isso, foram pesquisadas treze empresas associadas à Associação Brasileira das Indústrias de Café (ABIC), divididas em empresas adotantes e não-adotantes do PQC. Primeiramente, buscou-se descrever a filosofia e os objetivos que sustentam a concepção do PQC, por meio da construção de um modelo teórico de análise, os “Pilares da Qualidade”, com o suporte da Economia dos Custos de Transação (ECT) e da qualidade. Para investigar como os objetivos do PQC estão sendo interpretados pelas indústrias torrefadoras, foram analisadas as ações efetivas e as dificuldades de implementação do programa pelas empresas adotantes da certificação. Desse modo, foram identificados os pontos críticos do programa, o que possibilitou a realização de uma análise das empresas não-adotantes, identificando se elas estariam preparadas para aderir ao PQC. Também foram analisadas as estratégias de suprimento de matéria-prima das torrefadoras e suas estratégias de mercado. Os dados obtidos com a pesquisa foram analisados dentro do modelo dos “Pilares da Qualidade”. Como principais resultados, pode-se concluir que o principal fator que aumentou a coordenação vertical entre as empresas pesquisadas foi a qualidade. Em consequência disso, a implementação do PQC faz com que as empresas adotem estratégias de coordenação vertical com seus fornecedores e distribuidores. A chave para o aumento da coordenação é a imposição de um padrão de qualidade às torrefadoras. Por outro lado, todas as empresas adotantes afirmaram que tiveram dificuldade em implementar ou documentar a rastreabilidade de sua produção. Identificou-se que as empresas pesquisadas que focavam seu negócio na diferenciação por atributos de qualidade precisam do alicerce da certificação ou de marcas fortes para transmitir credibilidade aos seus consumidores. Esse fato comprova a importância de utilizar uma maneira eficiente de transmitir informações, buscando reduzir a assimetria informacional entre fornecedor e cliente. Num desenho geral, é clara a percepção de que a ABIC, utilizando o PQC, almeja se tornar o principal agente coordenador do agronegócio café no Brasil.

* Comitê Orientador: Rosa Teresa Moreira Machado – UFLA (Orientadora)

ABSTRACT

LEME, Paulo Henrique Montagnana Vicente Leme. **The Quality pillars: the implementation process of the Coffee Quality Program (CQP) in the roasted and ground coffee market in Brazil.** 2007. 110 p. Dissertation (Master Program in Administration) – Federal University of Lavras, Lavras, Minas Gerais, Brazil.*

The present study had the major objective to analyze the implementation process of the Coffee Quality Program (CPQ) and its implications on the roasted and ground coffee companies in Brazil. It was analyzed thirteen companies of the Brazilian Coffee Roasters Association (ABIC) divided in adopters and non-adopters of the CPQ. First, the philosophy and the objectives of the CPQ were described by the construction of a theoretical analysis model, the “Quality Pillars”, with the support of the Transactional Costs Economics (TCE) and quality. In order to investigate how the CPQ objectives are being interpreted by coffee roasters companies, it was analyzed the effective actions and the difficulties of the program implementation by the certification adopters. Therefore, it was identified the critical points of the program, which made possible to analyze the non-adopters companies, identifying if they were ready to subscribe in the CPQ. It was also analyzed the raw material supply of coffee roasters and their marketing strategies. The research data were analyzed with the support of the “Quality Pillars” model. As main results, it was possible to imply that quality was the main factor that increased the vertical coordination between the researched companies. Therefore, the CPQ implementation leads the companies to the adoption of vertical coordination strategies with its suppliers and deliverers. The key to raise the coordination is the imposition of quality standard to the coffee roasters. On the other hand, all adopters declared that they had problem with traceability implementation and documentation of their production. The researched companies that focus their business on product differentiation by attributes of quality need the certification as support or strong marks to transmit credibility to the consumers. These testify the importance of using an efficient manner to transmit information, making possible to reduce the asymmetrical information between the supplier and client. In general, it is clear the perception that ABIC is using the CPQ program to become the major coordination agent on coffee agribusiness in Brazil.

* Guidance Committee: Rosa Teresa Moreira Machado – UFLA (Major Professor)

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

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

O mercado brasileiro de café torrado e moído é um exemplo típico. Após longo período de regulamentação do mercado pelo governo, os torrefadores se viram desamparados com a extinção do Instituto Brasileiro do Café (IBC) no início da década de 1990.

O consumo interno havia declinado aos menores patamares da história, pois a política do setor favorecia a produtividade e não a qualidade do café produzido no país. O que era ofertado ao mercado interno eram cafés de baixa qualidade, quando não eram adulterados com impurezas, como cascas e paus, milho e cevada. O consumidor passou a identificar o café como “tudo igual” e, pior, de baixa qualidade.

Apesar de o melhor café produzido ser exportado, a visão do café brasileiro no exterior era também a de um café de baixa qualidade. Por muito tempo, o café brasileiro serviu apenas como componente básico dos principais *blends* de café no mundo, possuindo um baixo valor de mercado quando comparado com cafés de outras origens.

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

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

Por outro lado, os consumidores dos países desenvolvidos passaram a demandar cafés de qualidade certificada, seja por meio dos processos de produção (orgânicos) ou pela qualidade do produto final (*gourmets*). Com a crescente busca pela qualidade certificada, a produção de café tem se ampliado para atender às exigências de segmentos diferenciados de consumidores, inclusive do Brasil. Nessa perspectiva, no início do século XXI, as indústrias torrefadoras do país perceberam a oportunidade de incentivar o consumidor brasileiro a também descobrir o mercado de cafés diferenciados. A mudança de comportamento do consumidor brasileiro está presente no crescimento do mercado de cafés *espresso* e no surgimento de diversas cafeterias especializadas em cafés de qualidade superior, nos grandes centros do país.

Nesse contexto, os produtores rurais passaram a receber incentivos pela produção de grãos de qualidade e o café brasileiro passou a ganhar espaço e reconhecimento por parte das grandes empresas do setor no mercado internacional. Dentre os incentivos, destacam-se os diversos concursos de qualidade, como o concurso “Prêmio Brasil de Qualidade do Café para Espresso” que, desde 1991, é promovido pela torrefadora italiana *Illycaffè*.

Em 2004, mais uma vez, a ABIC decidiu comandar a mudança, iniciando assim a implementação do “Programa de Qualidade do Café”, ou PQC, um programa abrangente que objetiva mostrar ao consumidor as diferenças de qualidade do café torrado e moído no Brasil. De fato, o grande

desafio do programa de qualidade da ABIC é como ensinar ao consumidor brasileiro as diversas variáveis que distinguem um café comum de um outro superior.

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

Existe uma definição simples de qualidade, proposta por Slack et al (1996): “*Qualidade é a consistente conformidade com as expectativas dos consumidores*”. Entretanto, a definição de qualidade para o café torrado e moído ainda gera confusão.

Pesquisas acerca do comportamento dos consumidores de café mostraram que o consumidor possui maior sensibilidade em relação aos atributos qualitativos e intrínsecos, como sabor, qualidade e aroma (Mário, 2002). No entanto, os autores dessa pesquisa não definem o que é um café de qualidade, ou quais sejam as expectativas dos consumidores com relação ao produto; apenas destacam a grande importância dada pelos consumidores aos atributos sabor, qualidade e aroma do café, como se qualidade fosse um atributo, por si mesmo, explícito, tal como são o sabor e o aroma. De fato, qualidade é um conceito de muitas facetas. Do ponto de vista do consumidor, qualidade é um conceito relativo, pois varia segundo as necessidades, interesses e desejos de cada um. Além disso, um produto é de qualidade quando atende às normas de padronização, de produto e ou processo.

Por exemplo, a qualidade pode estar no processo de produção do café verde (matéria-prima). Sendo assim, um café orgânico atende às expectativas de um segmento de consumidores ao não são utilizados agrotóxicos e respeita-se o

meio-ambiente. Já um café com certificado de origem de produção, como o “Café do Cerrado”, atende ao consumidor que considera essa região uma produtora de café diferenciado. Entretanto, a grande maioria dos consumidores brasileiros entende que o café de qualidade é aquele que rende e tem preço baixo (Saes, 1997; Mário, 2002).

A indústria torrefadora que busca a certificação do Programa de Qualidade do Café da ABIC deve atender a uma série de requisitos presentes no programa. Os três pilares do PQC, qualidade do produto, manutenção do perfil de sabor e boas práticas do processo, envolvem a qualidade em todas as suas esferas.

O presente trabalho está dividido da seguinte maneira: neste capítulo realiza-se uma introdução ao problema de pesquisa e aos objetivos da pesquisa. No segundo capítulo, é apresentado o referencial teórico da pesquisa. Nele, a Economia dos Custos de Transação (ECT) é utilizada para compreender os processos de certificação e de padronização no agronegócio. A questão da qualidade também é abordada, principalmente com o objetivo de encontrar a melhor definição de qualidade que possa fornecer suporte à análise do PQC. Busca-se uma conjugação, na teoria, que permita compreender a certificação por meio de atributos de qualidade sob a ótica da ECT, fornecendo, assim, o suporte necessário para a compreensão do problema e a realização das análises subsequentes.

No terceiro capítulo, é realizado um levantamento acerca de estudos sobre qualidade e certificação no agronegócio. No quarto capítulo, é apresentado o papel da ABIC na evolução da qualidade do café torrado e moído no Brasil, incluindo uma análise do Programa de Qualidade do Café e a descrição de seus pontos principais. A metodologia da pesquisa é apresentada no capítulo cinco, incluindo o modelo teórico de análise, em que toda a teoria é conjugada em torno dos três “pilares da qualidade”.

O capítulo seis trata dos resultados da pesquisa de campo. Os resultados são agrupados dentro dos pilares, buscando, assim, um desenho panorâmico que permita compreender as implicações do PQC nas indústrias de café torrado e moído. O trabalho finaliza com o capítulo sete, no qual são feitas as considerações finais sobre a pesquisa, as limitações do estudo e as sugestões para pesquisas futuras.

1.2 Problema de pesquisa

Existe uma questão acerca da adequação do Programa de Qualidade do Café às expectativas dos clientes da ABIC que são, em primeira instância, as próprias torrefadoras associadas e, em segunda instância, os consumidores de café torrado e moído.

Ou seja, para que o PQC seja realmente efetivo no alcance de seus objetivos de curto, médio e longo prazos, primeiramente, ele deve ser compreendido e adotado pelas torrefadoras associadas à ABIC.

Sendo assim, são propostas algumas questões de pesquisa:

1 – Qual a percepção da ABIC sobre a filosofia e objetivos do PQC?
Qual a percepção das torrefadoras sobre a filosofia e objetivos do PQC?

2 – Quais as dificuldades de implantação do PQC que a ABIC estaria enfrentando? Quais as dificuldades encontradas pelas empresas para se adequarem às normas do PQC?

3 – As empresas adotantes do PQC buscam com os produtos certificados uma estratégia de diferenciação, visando atender a segmentos de mercado distintos?

4 – Como as empresas adotantes do PQC estão conseguindo adequar o seu suprimento de café em grão aos padrões estabelecidos pelo programa?

5 – O PQC pode influenciar as estratégias de mercado das torrefadoras associadas a ABIC?

1.3 Objetivos

O objetivo principal deste trabalho foi analisar o processo de implementação do PQC e suas implicações nas empresas de café torrado e moído do Brasil.

Como objetivos específicos, pretende-se:

- descrever a filosofia e os objetivos que sustentam a concepção do PQC e sua evolução;

- compreender como estes objetivos estão sendo interpretados pelas empresas torrefadoras, por meio das ações efetivas e dificuldades de implementação do PQC;

- identificar como as torrefadoras adotantes do programa estão trabalhando o suprimento de grãos que garantam as especificações dos produtos certificados;

- identificar se o PQC tem alterado ou influenciado as estratégias de mercado das empresas pesquisadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Economia dos Custos de Transação (ECT)

A ECT é uma teoria sistematizada por Williamson (1985; 1991), mas sua origem remonta à década de 30, quando Coase (1937) apontou um novo conceito: os custos de transação. O artigo de Ronald Coase, “*The nature of the firm*,” de 1937, colocou em cheque a teoria econômica clássica ao questionar: se o mercado é tão eficiente para coordenar transações econômicas, porque ele não gerencia todas as transações, ou seja, por que haveria transações gerenciadas pelas firmas (Barney & Hesterly, 2004)?

Coase (1937) proclama que a razão de as organizações existirem é que, às vezes, o custo de gerenciar transações econômicas por meio de mercados é maior do que o custo de gerenciar as transações econômicas dentro dos limites de uma organização. O uso do sistema de preços envolve custos em suas atividades, tais como a descoberta de quais são os preços, a negociação e a renegociação de contratos, a fiscalização e a resolução de conflitos. Sendo assim, a mais duradoura contribuição de Coase (1937) foi colocar os custos de transação no centro da questão da existência das firmas e sugerir que mercados e organizações são alternativas para gerenciar transações (Barney & Hesterly, 2004).

Entretanto, foi Williamson (1958; 1991) quem sistematizou a ECT ao conferir dimensões a essas transações, utilizando elementos objetivos e observáveis. Tais elementos procuram identificar a possibilidade de ação oportunista por uma ou mais partes de uma transação e os seus respectivos custos sobre as demais partes. Sendo assim, dependendo da transação, diferentes custos serão inferidos, o que exigiria uma diferente forma organizacional para governar essa transação (Azevedo, 1997).

De acordo com Williamson (1985; 1991), os contratos são redigidos sob dois pressupostos comportamentais essenciais: de que pessoas têm racionalidade limitada e a de que podem agir com oportunismo.

A racionalidade limitada significa que aqueles que estão envolvidos nas transações econômicas são “intencionalmente racionais, mas apenas de modo limitado”. Se não houvessem limites cognitivos, todas as transações poderiam ser conduzidas por meio de planejamento. Pessoas poderiam escrever contratos de complexidade ilimitada que especificariam todas as contingências possíveis numa transação econômica (Barney & Hesterly, 2004).

Enquanto as economias tradicionais simplesmente consideram que os atores econômicos comportam-se de forma isenta, a ECT leva em conta a possibilidade da busca do interesse próprio com astúcia, ou seja, os atores podem agir com oportunismo. Para Williamson (1985), oportunismo inclui mentir, roubar e trapacear, mas isso, geralmente, reflete a intenção de uma revelação incompleta ou distorcida das informações, de modo que se pode enganar, disfarçar, ofuscar ou confundir parceiros numa determinada transação. Sendo assim, todos os contratos são incompletos por força da assimetria das informações e imprevistos de ordem humana e ambiental (Farina, 2000; Azevedo, 1997; Machado, 2000).

Desse modo, de maneira simplificada, o custo de transação é o custo de fazer o sistema econômico funcionar. São os custos associados à coordenação das atividades econômicas, tais como os custos *ex ante* para se adquirir informações no mercado e tratar um negócio, e custos *ex post*, que estão associados ao acompanhamento e à execução de contratos. Envolve os custos associados à identificação de fornecedores e ou distribuidores, a negociação dos termos de troca, o monitoramento e o controle do efetivo cumprimento dos mesmos, seja no que se refere às características físicas dos bens transacionados, seja em relação a prazos e serviços associados (Farina, 2003; Azevedo, 1997).

Uma afirmação básica da ECT de Williamson é a de que mercados e hierarquia são estruturas de coordenação alternativas para completar um conjunto de transações, sendo também chamadas de mecanismos de governança. Os atores econômicos precisam escolher a melhor forma de governança para reduzir possíveis problemas transacionais, criados pela racionalidade limitada, por um lado e pela ameaça de oportunismo, por outro, buscando sempre o menor custo. Se a estrutura de governança de mercado permitir que os participantes realizem trocas que reduzam os problemas transacionais criados pela racionalidade limitada e pelo oportunismo, então, o mercado será preferível à hierarquia como forma de governança. Por outro lado, se o mercado não solucionar os problemas transacionais, então, estruturas hierárquicas de governança terão de ser empregadas (Barney & Hesterly, 2004).

Entre as estruturas de mercado e as hierarquias, existem as formas híbridas de organização. Essas formas têm incentivos e capacidade de adaptação mais forte do que as hierarquias; por outro lado, oferecem mais controle administrativo do que os mercados. Como exemplos de formas híbridas têm-se os contratos de longo prazo entre empresas, as *joint ventures*, franquias e as redes de empresas.

De acordo com a ECT, as transações diferem uma das outras. Esse é o motivo fundamental para explicar a existência de diferentes estruturas de governança para reger cada transação. Existem três atributos das transações que são percebidos como criadores dos principais problemas transacionais entre os atores econômicos: a incerteza, os investimentos específicos na transação e a frequência com que as transações são efetuadas (Azevedo, 1997).

Em geral, quanto maior o grau de incerteza numa transação, mais difícil será o uso do mercado e de outras estruturas de governança híbridas; isso leva à adoção de um modelo hierárquico de governança.

O nível de investimento alocado a uma transação tem ainda maior importância do que a incerteza como critério para escolher a forma de governança mais adequada. Se uma determinada transação implica investimentos que lhe são específicos, ou seja, que não podem ser utilizados de forma alternativa sem perda considerável de seu valor, a parte que arcou com esses investimentos fica em uma posição especialmente sujeita a alguma ação oportunista das demais partes, pois, quanto mais os ativos são especializados, mais difícil é o seu reemprego sem sacrifício do seu valor produtivo (Machado, 2000; Azevedo, 1997; Barney & Hesterly, 2004).

A especificidade de ativos cria relações de dependência entre dois agentes com consequências danosas em termos de possibilidade de ruptura contratual. Quando os agentes econômicos são instigados a fazer investimentos de uso específico, eles tendem a se organizar em estruturas verticalizadas (como a hierarquia, totalmente integrada verticalmente ou por meio de contratos), para evitar o custo de transação decorrente. Sendo assim, por meio de ações coordenadas, buscam adaptação às condições de mercado (Machado, 2000).

Quanto maior for o nível de investimento específico envolvido numa transação, maior será a ameaça do oportunismo. Quanto maior a ameaça do oportunismo, menor a probabilidade de a governança de mercado reduzir efetivamente essa ameaça, sendo mais provável que as estruturas de governança hierárquicas sejam escolhidas (Machado, 2000; Barney & Hesterly, 2004).

Williamson (1985) destaca ainda uma outra dimensão das transações que é tão importante quanto a especificidade de ativos e a incerteza: a frequência das transações.

De acordo com Azevedo (1997), a maior parte das transações é recorrente. Sendo assim, a repetição de uma transação possibilita também:

1 – que as partes adquiram conhecimento um das outras, o que reduz a incerteza;

2 – que se construa uma reputação em torno de uma marca, o que cria um ativo específico;

3 – que se crie, em alguns casos, um compromisso confiável entre as partes, em torno do objetivo comum de continuidade da relação.

No caso do estabelecimento de um compromisso confiável, o papel da frequência está na elevação do custo associado ao comportamento oportunista, ou seja, como a transação tem a perspectiva de continuidade, uma atitude oportunista pode ter, como penalidade, a interrupção da relação (Azevedo, 1997; Machado, 2000).

Portanto, a repetição de uma mesma transação é um dos elementos relevantes para a escolha da estrutura de governança adequada a essa transação e manifesta-se em dois aspectos: transações repetitivas ajudam a diluir custos de transação e possibilitam construir reputação entre os agentes envolvidos na transação (Machado, 2000).

Em suma, um ponto fundamental para este trabalho é o modo como os atores econômicos irão lidar com a assimetria de informações que podem gerar ações oportunísticas e a incerteza nas transações. A ECT é uma teoria que ajuda a explicar e a resolver problemas de assimetria informacional por meio de arranjos organizacionais adequados para viabilizar transações de modo eficiente.

A razão econômica para organizar as transações segundo estruturas de coordenação diferentes irá depender dos três atributos básicos que diferenciam as transações: a especificidade de ativos, a incerteza e a frequência das transações. Juntamente com o apoio dos pressupostos comportamentais, o oportunismo e a racionalidade limitada, a ECT apresenta um modelo para a escolha da forma organizacional pertinente a uma dada transação (Machado, 2000; Azevedo, 1997).

Por outro lado, quando uma transação requer uma combinação de incentivos, adaptação e controle, as formas de governança híbridas são mais apropriadas (Williamson, 1985; Barney & Hesterly, 2004; Machado, 2000).

2.2 O Programa de Qualidade do Café (PQC) à luz da ECT

Neste estudo, o Programa de Qualidade do Café (PQC), atuando como um instrumento de certificação, deve possuir um atributo fundamental: a capacidade de reduzir a assimetria de informações entre os agentes que compõem o sistema agroindustrial do café. Com isso, o PQC conseguiria aproximar os agentes que compõem o sistema agroindustrial e a incerteza quanto à qualidade do café torrado e moído certificado. Com isso, o consumidor passa a ter uma fonte confiável de informações para poder tomar a melhor decisão de compra.

A especificidade de ativos é outro ponto importante na análise do PQC. Como exemplo, tendo como base o referencial analítico da ECT, pode-se admitir que o café em grão necessário para produzir um café torrado e moído de alta qualidade seja considerado um ativo específico. Esses grãos superiores incorrem em maiores custos de aquisição para o torrefador e sua utilização em mesclas com cafés de padrão inferior pode alterar o padrão da bebida, definida pela certificação do PQC. Esse fato pode acarretar na perda da certificação do produto e ainda trazer prejuízos financeiros ao torrefador, uma vez que o preço de comercialização de um café com bebida de baixa qualidade é inferior ao que possui uma certificação de bebida superior.

Sendo assim, para que as torrefadoras possam manter os padrões de qualidade estabelecidos pela certificação do PQC, elas devem assegurar o suprimento de grãos verdes de qualidade compatível com os produtos que deseja comercializar. Como um dos pilares do programa é a garantia da manutenção do

“Perfil do Sabor”, ou seja, manter o padrão de qualidade ao longo do tempo, o não atendimento a esse requisito pode representar a perda da certificação.

O fornecimento de grãos verdes de qualidade e adequados à formação dos *blends* estabelecidos pela certificação é um ponto crítico, uma vez que a qualidade do produto café em grão está sujeito também a incertezas, como, por exemplo, variações climáticas e cambiais.

Outro ponto de destaque do programa é que o PQC possui um padrão mínimo de qualidade recomendado pela norma de certificação e que inclui:

- uma nota de Qualidade Global mínima de 4,5. Esta nota é dada através de análises sensoriais feitas em laboratórios credenciados pelo programa;
- pureza garantida: o produto que está sendo oferecido ao consumidor é realmente café torrado e moído;
- produto de acordo com a ficha técnica, garantindo a manutenção do padrão ao longo do tempo;
- máximo de 20% de grãos defeituosos (PVA - pretos, verdes-ardidos).

Desse modo, o simples fato de possuir um requisito mínimo de certificação já imprime a existência da qualidade, pois existe uma qualidade mínima referente ao produto certificado e, ainda, uma qualidade referente ao processo de produção, que deve atender às normas estabelecidas pelo programa. Sendo assim, tanto na matéria-prima quanto no processo produtivo, existem especificidades de ativos.

2.3 Padronização e certificação

Para compreender melhor o funcionamento do PQC, é necessário lançar um olhar sobre a importância dos processos de padronização e certificação na redução dos custos de transação em um determinado sistema agroalimentar.

Um dos principais problemas do comércio de alimentos prende-se à assimetria de informações entre os consumidores e os produtores do alimento. Esta assimetria causa um problema de falha de mercado, uma vez que o consumidor tende a não premiar a alta qualidade dos produtos, por não poder distingui-los dos produtos de pior qualidade (Zylbersztajn, 2000).

O varejo de alimentos tem passado por grandes mudanças em todo o mundo, em especial com o aumento da importância dos aspectos de qualidade. A tônica do mercado é valorizar as marcas, os selos de qualidade e os aspectos de rastreabilidade dos alimentos, todos estes, instrumentos sinalizadores de qualidade para o consumidor final (Zylbersztajn, 2000; Farina, 2003; Machado, 2002; Nassar, 2001 e Machado, 2000).

A redução de barreiras tarifárias no mercado mundial tem feito com que diversos países desenvolvidos estabeleçam sistemas de classificação e padronização de produtos como resposta ao aumento da preocupação com a origem e a qualidade dos alimentos. Observa-se inclusive uma crescente elevação da participação de sistemas privados de classificação e padronização, em substituição aos antigos e simplificados sistemas públicos. A falta do padrão público efetivo incentiva firmas e associações a criarem padrões privados para comunicar qualidade, segurança e diferenciação do produto aos demais agentes da cadeia (Machado, 2000; Farina, 1997).

Na perspectiva da ECT, o objetivo de qualquer programa de padronização ou de certificação é diminuir os custos de transação. Farina (2003) atesta a importância dos processos de certificação e de padronização da qualidade como redutores de custos de transação e logística. Os processos de certificação revelam ainda mecanismos essenciais que permitem aos agentes cooperarem e se coordenarem em suas atividades de pesquisa e inovação.

Padrões servem para comunicar informações para clientes e consumidores de forma consistente e confiável, diminuindo os custos de

transação nas relações comprador x vendedor. Quando as empresas adotam padrões que exigem a adoção de processos produtivos específicos ou atributos diferenciados, é comum usar o recurso de certificação para atestar as propriedades do mesmo (Machado, 2000).

Ainda segundo Machado (2000), pode-se dizer que a certificação é a institucionalização da padronização porque representa o coroamento formal de toda uma sistemática de estabelecer e conceder reputação a padrões.

Estratégias de diferenciação de produtos e a segmentação de mercados por meio da qualidade viraram uma tendência mundial. Segundo Conklin & Thompson (1995), *apud* Souza (2000), a certificação de produtos oferece aos consumidores informações objetivas sobre a qualidade de um determinado produto, facilitando a identificação, por parte dos consumidores, dos atributos que, em sua ótica, valorizam o produto ou o diferenciam de outro sem a certificação.

Os bens e serviços podem ser classificados em bens de pesquisa, de experiência e de crença, com base nas dificuldades e nos custos que um consumidor enfrenta quando tenta avaliar a qualidade de um produto na hora da compra. O custo da informação para o consumidor aumenta no sentido dos bens de pesquisa, bens de experiência e bens de crença, dada a dificuldade de identificação e avaliação de atributos dos produtos (Souza, 2000).

A certificação é um instrumento de redução do custo da informação e dos custos de transação em mercados com produtos heterogêneos. Isso se aplica especialmente quando os bens ou serviços contêm atributos de experiência, ou seja, os atributos só podem ser avaliados pelo consumidor após a compra, ou quando os bens e serviços contêm atributos de crença, quando mesmo após a compra os atributos são imperfeitamente avaliados pelo consumidor. Como atributos de crença têm-se, por exemplo, a marca, a imagem pública e a reputação de uma empresa (Souza, 2000).

Ainda segundo Souza (2000), algumas formas de organização econômica, como a certificação, podem ser explicadas como dispositivos para eliminar, ou ao menos reduzir, a incerteza com relação à qualidade. A obtenção de um certificado significa que a organização possui qualidade consistente no longo prazo. Sendo assim, o consumidor que procura qualidade em determinado produto valoriza a certificação como um instrumento de redução da assimetria de informações, dispendo-se a pagar mais por um produto certificado em detrimento daqueles concorrentes que não possuam certificação reconhecida.

Sendo assim, pode-se dizer que a utilização de procedimentos de certificação reduz os custos de transação ao reduzir a incerteza com relação à qualidade.

Estudando a certificação no agronegócio, Nassar (2003, p 30) define um conceito amplo:

“Certificação é a definição de atributos de um produto, processo ou serviço e a garantia de que eles se enquadram em normas predefinidas. Assim, a certificação envolve normas, seja na esfera privada, pública, nacional ou internacional (ambiente institucional) e um órgão certificador com poder de monitoramento e exclusão (ambiente organizacional)”.

Ainda segundo Nassar (2003), a certificação entra em cena:

- 1) quando a padronização torna-se insuficiente para atender às necessidades dos agentes e consumidores;
- 2) quando a padronização passa a ser muito complexa, exigindo certificados que comprovem os padrões estabelecidos;
- 3) quando a padronização refere-se aos detalhes de um processo de produção.

Machado (2000) pontua que uma questão fundamental é a da credibilidade de um processo de certificação. Neste ponto inserimos um fator fundamental para compreender a evolução do agronegócio do café torrado e

moído no Brasil: a reputação da Associação Brasileira das Indústrias de Café, a ABIC. Depois da extinção do Instituto Brasileiro do Café (IBC), a ABIC tem conquistado um espaço cada vez maior no cenário do agronegócio café como um importante agente coordenador. Ela conseguiu transmitir credibilidade aos membros da cadeia do café principalmente através do sucesso do programa do “Selo de Pureza” e de outras ações em prol do consumo de café, como o programa “Café e Saúde”. Quando o programa de padronização do Selo de Pureza tornou-se obsoleto frente às mudanças do mercado, a ABIC iniciou a implementação do “Programa de Qualidade do Café (PQC)”. Para garantir o sucesso deste programa, a credibilidade da ABIC é fundamental e, para aumentar essa credibilidade, a certificação é feita por uma terceira parte, o Instituto de certificação TOTUM, que atua como gerenciador do programa.

Como princípios básicos da certificação, Nassar (2003) cita dois pontos:

- 1) ela gera benefícios aos consumidores porque reduz a assimetria informacional sobre o produto consumido;
- 2) cria incentivos à cooperação horizontal e vertical entre firmas.

Desse modo, a certificação só ocorrerá se houver cooperação e coordenação entre os agentes pertencentes à cadeia. Por isso, cada agente deve receber os incentivos para integrar-se a um sistema de certificação. A certificação é uma forma de cooperação entre firmas que não fere o poder de concorrência nem prejudica os consumidores (Nassar, 2003).

2.4 Coordenação vertical

Para obter sucesso, um programa de certificação necessita de uma alta coordenação entre os agentes econômicos da cadeia produtiva. Quanto maiores são os investimentos específicos que os agentes devem realizar para efetuar determinada transação, maiores serão as chances deles optarem por formas

organizacionais com alta coordenação vertical. Segundo Machado (1998), para atender aos processos de certificação, a padronização da matéria-prima segundo atributos especificados em qualidade, além de quantidade e de regularidade no fornecimento são cada vez mais exigências que tendem a definir as relações com os produtores rurais.

Coughlan et al. (2002), estudando a integração vertical em canais de distribuição, definem a importância das idiosincrasias, ou seja, um conhecimento que é uma habilidade específica da empresa. Idiosincrasias podem gerar ações oportunistas de um membro em relação a outro na cadeia. No caso do fornecimento de grãos verdes para as torrefadoras adotantes do PQC, a especificidade do ativo café em grão pode gerar ações oportunistas por parte dos fornecedores. Sendo assim, para evitar o oportunismo de outros agentes, a indústria deve substituir o mecanismo de mercado e adotar formas de governança híbridas ou a hierarquia como estratégias de coordenação vertical (Machado,2000; Coughlan et al., 2002).

Para Farina (1997), a integração vertical internaliza as transações econômicas, tornando-as subordinadas à hierarquia, em que os custos de transacionar no mercado são substituídos pelos custos do monitoramento e custos associados à estrutura organizacional interna da firma.

Para Coughlan et al. (2002, p. 153), a especificidade dos ativos é um fator fundamental que justifica a integração vertical:

“A acumulação de ativos específicos da empresa cria um fundamento lógico econômico que se integra verticalmente. Esses ativos podem receber muitos nomes. Os economistas os chamam de “ativos específicos de transações” porque são personalizados para um relacionamento comercial. Também são chamados de “investimentos” específicos de transações, porque esforço, tempo, know-how e outros recursos devem ser despendidos para gerá-los”.

No agronegócio, da mesma forma que os conceitos de padronização e rastreabilidade, a certificação pode ser tratada no plano da coordenação vertical das cadeias produtivas, pois procura garantir a qualidade de seus produtos segundo necessidades e desejos específicos dos consumidores (Nassar, 2003).

Quanto maior a exigência ou a necessidade de aumentar a qualidade dos produtos produzidos, maior será o incentivo à firma ou ao sistema agroalimentar para coordenar-se verticalmente, possibilitando um maior controle sobre as etapas pelas quais passa o alimento até o consumidor final. Este, por meio de sua exigência por atributos de qualidade e segurança transmite um fluxo de informação sinalizado por essa preferência, que segue em sentido contrário ao fluxo físico de produtos e serviços por meio do sistema agroalimentar (Spers, 2000).

Para atender a mercados segmentados, por trás da existência de instrumentos como selos, certificados e marcas, tais firmas dependem de uma coordenação que não se sustenta simplesmente no preço para se suprir de matéria-prima ou mesmo para distribuir o produto para seus clientes (Machado, 2000).

Sendo assim, Machado (2000) propõe duas soluções: 1) criar mecanismos de coordenação vertical via contratos formais ou informais de fornecimento, com incentivo para compensar o esforço extra por parte do produtor rural e originadores, acrescido de instrumentos de controle (auditorias e inspeções para monitoramento dos fornecedores, certificação própria ou de terceira parte) ou 2) partir para a integração vertical completa, internalizando todas as etapas de produção em uma só firma. No agronegócio a coordenação vertical mais comum é a primeira solução, por meio de estruturas organizacionais intermediárias, entre o mercado e a hierarquia.

Em termos econômicos/ institucionais, a coordenação vertical pode ser compreendida como os possíveis arranjos contratuais envolvidos na

transferência de recursos (insumos, matérias-primas, bens, serviços e informações) entre os diversos estágios de um sistema de produção (Williamson, 1985; Machado, 2000).

A coordenação vertical se faz por meio de ações cooperativas como desenvolvimento de parcerias estratégicas e contratos formais e informais com um número menor de participantes, balanceadas com competição. Machado (2000) cita ainda um conjunto de alternativas de incentivo que podem ser oferecidas de forma combinada ou excludente, a depender do produto, das condições contratuais e do mercado e que favorecem a cooperação entre os agentes da cadeia:

- investimentos conjuntos;
- compra antecipada da produção;
- adiantamento de insumos, inclusive recursos financeiros; suporte em serviços como treinamento, assistência técnica e *feedback* em informações sobre qualidade e desempenho da matéria-prima;
- pagamento de prêmios por qualidade;
- garantia da compra do produto;
- fornecedor preferencial, mas não exclusivo.

Sendo assim, com a certificação do Programa de Qualidade do Café, é esperado que a torrefadora deva aumentar a coordenação com seus fornecedores, visando à aquisição de matéria-prima de qualidade superior. Mesmo para os cafés que possuam uma qualidade de bebida inferior, como os cafés de bebida tipo Rio, o PQC exige uma qualidade mínima dos grãos: máximo 20% de grãos defeituosos (PVA - pretos, verdes, ardidos).

Desse modo, espera-se que as torrefadoras lancem mão de estratégias como o pagamento de prêmios por qualidade, investimentos conjuntos ou garantias de compra de produtos. Outra estratégia que pode ser encontrada é a

integração vertical, ou seja, as empresas possuem suas próprias áreas de produção visando controlar o fornecimento desses grãos de qualidade.

Por outro lado, para a distribuição de seus cafés de qualidade superior, supõe-se que as empresas adotem estratégias de parceria com o varejo para poderem atingir os consumidores com maior poder aquisitivo, e que estejam dispostos a pagar o diferencial de preço que esses cafés possuem.

2.5 Qualidade

Em todos os aspectos levantados até o presente momento, a qualidade está inserida. Entretanto, é necessário definir o que é qualidade e como ela deve ser interpretada no atual contexto do agronegócio.

O enfoque da qualidade nasceu para resolver, em primeiro lugar, o problema da uniformidade da produção em massa. Mesmo antes da Revolução Industrial, os artesãos utilizavam inspeção visual para separar um produto bom de um defeituoso. Mas, com a ascensão da grande empresa industrial e da produção massificada, a inspeção da totalidade dos produtos tornou-se inviável. A partir deste ponto desenvolveu-se a era do controle estatístico da qualidade, baseado na amostragem dos produtos produzidos (Maximiano, 2000).

O conceito de qualidade continuou sua evolução com Feigenbaum que apresentou, em 1961, uma versão evoluída das proposições que publicou dez anos antes, o que seria conhecido como o controle da qualidade total (TQC – *Total quality control*). A idéia central do TQC é uma definição de qualidade em que o interesse do cliente é o ponto de partida:

“A qualidade de um produto ou serviço pode ser definida como o conjunto total das características de marketing, engenharia, fabricação e manutenção do produto ou serviço que satisfazem as expectativas do cliente” (Maximiano, 2000 p 197).

Entretanto, Reeves & Bednar (1994) afirmam que a busca por uma definição de qualidade não tem levado a resultados consistentes. A qualidade já foi definida como *valor* (Feigenbaum, 1951), como *conformidade com especificações* (Gilmore, 1974; Levitt, 1972), como *conformidade às exigências* (Crosby, 1979), *adequação ao uso* (Juran, 1974; 1988), *evitar perdas* (Taguchi *apud* Ross, 1989), e *atender ou exceder às expectativas dos consumidores* (Grönroos, 1983; Parasuraman et al, 1985). Entretanto, apesar do período, ou contexto em que a qualidade é examinada, o conceito já teve múltiplas e, muitas vezes, confusas definições e tem sido usado para definir uma grande variedade de fenômenos.

Baseando-se no trabalho de Reeves & Bednar(1994), Maximiano (2000) propôs algumas definições para a idéia de qualidade. As mais importantes são as resumidas na Figura 1.

Definições de qualidade	
Excelência	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade significa o melhor que se pode fazer, o padrão mais elevado de desempenho em qualquer campo de atuação.
Valor	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade significa ter mais atributos; usar materiais ou serviços raros, que custam mais caro. • Qualidade como valor é conceito relativo que depende do cliente e seu poder aquisitivo.
Especificações	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade planejada; projeto do produto; definição de como o produto ou serviço deve ser.
Conformidade	<ul style="list-style-type: none"> • Produto ou serviço de acordo com as especificações do projeto.
Regularidade	<ul style="list-style-type: none"> • Uniformidade; produtos ou serviços idênticos.
Adequação ao uso	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade de projeto e ausência de deficiências: projeto excelente e produto/ serviço de acordo com o projeto.

FIGURA 1. Definições de qualidade.
Fonte: Maximiano (2000, p. 185).

Excelência

Para os gregos, a idéia de qualidade era o ideal da excelência. Excelência é a característica que distingue alguma coisa pela superioridade em relação aos semelhantes e depende do contexto. A idéia contemporânea de “fazer bem feito da primeira vez” é a tradução desse ideal de excelência. Este é o princípio no qual se fundamenta a administração da qualidade orientada para a busca de padrões superiores de desempenho (Maximiano, 2000; Reeves & Bednar, 1994).

Valor

Em 1951, Feigenbaum argumentou que a noção de valor era relativa e tinha que ser considerada em qualquer definição de qualidade:

“Qualidade não tem o sentido popular de melhor. Qualidade significa melhor para determinadas condições do cliente. Estas condições são (a) a utilização e (b) o preço de venda do produto. A qualidade não pode ser vista independentemente do custo” (Feigenbaum *apud* Reeves & Bednar, 1994 p 187).

Neste raciocínio está implícito que a qualidade varia e divide-se em níveis, desde a qualidade inferior até a qualidade superior. Quanto mais alta a qualidade do produto, mais alto seu preço.

Abbot, citado por Reeves & Bednar (1994), afirma que não se deve negligenciar o papel crítico da qualidade nas decisões do consumidor:

“Quando há uma etiqueta de preço pendurada numa idéia, serviço ou produto, é o melhor negócio que sai ganhando. O bom negócio depende da qualidade e preço. Estes dois, juntos, formam a base da avaliação dos vencedores no mercado. É somente quando as diferenças de qualidade são eliminadas pela padronização que mais barato significa melhor” (Abbot *apud* Reeves & Bednar, 1994 p 421).

Especificações

Na perspectiva da engenharia, qualidade significa o conjunto de características de um produto ou serviço, chamadas de especificações. Elas descrevem o produto ou o serviço, em termos de sua utilidade, desempenho ou de seus atributos. Sendo esta a qualidade que estabelece como o produto ou serviço deve ser, é a qualidade planejada (Maximiano, 2000).

Conformidade com especificações

Do outro lado da qualidade planejada está a qualidade que o cliente realmente recebe, é a qualidade real. Desse modo, quanto mais próximas a qualidade planejada e a qualidade real, mais alta a qualidade do produto ou serviço. Pode ser chamada também de qualidade de conformação, qualidade de conformidade às exigências ou qualidade de aceitação, ou seja, não-conformidade significa falta de qualidade (Maximiano, 2000).

Regularidade

Qualidade significa também a redução de variações que ocorrem em qualquer processo de trabalho, seja fabricando produtos ou prestando serviços. Qualidade é sinônimo de regularidade e confiabilidade (Maximiano, 2000).

Adequação ao uso

Esta expressão foi criada por Joseph M. Juran na edição de 1974 de seu livro “*Quality Control Handbook*” e descreve o quanto um produto atende ao propósito de seu usuário com sucesso (Reeves & Bednar, 1994; Maximiano, 2000; Machado, 2000).

Adequação ao uso (*fitness for use*) abrange dois significados que abrangem e refinam as definições anteriores e são:

1 – qualidade de projeto: quanto mais o produto for capaz de cumprir a finalidade para a qual o cliente pretende utilizá-lo, mais elevada ou adequada é a qualidade do projeto. Qualidade do projeto mais elevada significa:

- clientes satisfeitos com o produto ou serviço.
- produtos e serviços mais competitivos.
- melhor desempenho da empresa.

Sendo assim, nesta perspectiva, maior qualidade de projeto, em geral, implica custos maiores, ou seja, mais qualidade custa mais.

2 – Ausência de deficiências: as deficiências nos produtos ou serviços compreendem as falhas no cumprimento das especificações, ou seja, quanto menor o número de falhas, mais alta é a qualidade do ponto de vista da ausência de deficiências:

- maior eficiência dos recursos produtivos.
- maior satisfação do cliente com o desempenho dos produtos e serviços.
- custos menores de inspeção e controle.
- tempo menor para a colocação e a consolidação de novos produtos no mercado.

Maior qualidade do ponto de vista da ausência de deficiências significa custos menores, ou seja, mais qualidade custa menos.

Segundo Reeves & Bednar (1994), foram muitas as definições criadas para a qualidade em diferentes momentos e em resposta a novas e constantes demandas do mercado. Por outro lado, as novas definições não substituíram as antigas, ou melhor, todas as definições continuam sendo usadas até hoje. Sendo assim, nenhuma definição de qualidade pode ser considerada como a melhor em todas as situações, pois, cada definição, possui tanto pontos fortes quanto fracos

dependendo de critérios de medida e generalização, utilidade no gerenciamento e importância para o consumidor.

Sendo assim, é necessário identificar qual a definição de qualidade mais adequada para a compreensão de determinado objeto de estudo. Para este trabalho, é necessário identificar a visão de qualidade que o Programa de Qualidade do Café (PQC) quer transmitir para os diferentes agentes da cadeia, ou seja, definir o que é a qualidade para o PQC.

Machado (2000, p 59) coloca o cliente como foco da qualidade em sua definição:

“... um produto ou serviço é de qualidade quando suas características vão de encontro às necessidades dos clientes, proporcionando-lhes satisfação. O fundamental é que as características do produto devam atender as necessidades do cliente, seja ele externo ou interno”.

Segundo Juran (1991) *apud* Machado (2000), cliente é uma pessoa que sofre o impacto do produto. Os clientes externos incluem o público intermediário e os consumidores finais. Os clientes internos seriam os empregados da empresa que faz o produto, em suas diferentes funções e responsabilidades.

Em cada estágio de produção e processamento, aquele que recebe o produto como matéria-prima para seu processo é denominado cliente interno. A satisfação dos clientes internos com o produto fica visível na competitividade da produção da empresa, na ausência de perdas e retrabalho, na motivação e no moral dos departamentos (Machado, 2000).

Slack et al. (1996 p 552) propõem uma definição que procura resumir as várias abordagens da qualidade:

“Qualidade é a consistente conformidade com as expectativas dos consumidores”.

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

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

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

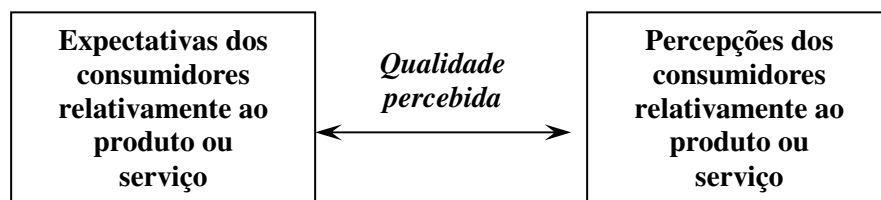


FIGURA 2. Qualidade percebida - lacuna entre as expectativas dos consumidores e sua percepção do produto/ serviço.

Fonte: Slack et al (1996).

No caso das torrefadoras, estas devem buscar atender às expectativas dos consumidores de café. Para isso, podem investir na certificação do PQC, pois admitem e apostam na existência de segmentos de mercado distintos entre os consumidores de café.

Uma vez que o cliente principal de um sistema agroindustrial (SAG) é o consumidor final (Machado, 2000), cada vez mais as empresas processadoras de alimentos, atacadistas e, principalmente, os varejistas estão direcionando seus esforços para atender às necessidades dos consumidores finais.

Os consumidores dos países desenvolvidos, principalmente os europeus, estão mais exigentes com relação à qualidade e à segurança dos alimentos que consomem e isso vem refletindo na legislação que, cada vez mais, busca acatar sistemas mundialmente credenciados de garantia de qualidade e segurança dos alimentos (Machado, 2000).

Para transmitir essas informações fundamentais, Peri & Gaeta (1999), *apud* Machado (2000, p. 66), definem os elementos fundamentais que definem a identidade e a função de comunicação do sinal de qualidade de um produto:

“1. Um sinal de qualidade é rapidamente identificável e reconhecido. Rótulo e logotipo são instrumentos de comunicação importantes para transmitir mensagem de qualidade para o consumidor”;

“2. Qualidade é um sinal de especificidade, pois indica diferenças ou distinções [...] em relação a outros produtos do mesmo tipo. Qualidade relaciona-se com a escolha de uma especificidade que é “compreensível” e “desejável” pelo consumidor”;

“3. Qualidade é um sinal de conformidade com padrões. A especificidade deve ser mensurável, verificável e controlável [...]”;

“4. Qualidade é um sinal de reafirmação e garantia dos atributos e especificidades prometidos para o consumidor [...] a certificação por uma terceira parte tem papel importante”.

Os dois primeiros elementos despertam a reação de reconhecimento da qualidade por parte do consumidor. Os dois últimos representam o custo a ser pago pela empresa para sustentar e garantir a conformidade e a confiança na imagem do seu produto associada aos atributos de especificidade dos elementos (1) e (2).

Sendo assim, Machado (2000) afirma que a marca é um redutor de custos de transação porque ajuda a identificar produtos e garante um padrão de qualidade comparável, independente do local de compra. As marcas privadas e as marcas coletivas associadas a especificações de origem ou produção conseguem se apropriar de um diferencial de valor reconhecido pelo consumidor.

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

O “efeito iceberg” (Figura 3) é uma analogia proposta por Machado (2000), em que o sinal visível de qualidade para o consumidor é composto de vários elementos “sinalizadores” da qualidade do produto. A parte não visível representa custos que a empresa e ou a cadeia de agentes de um SAG precisa assumir.



FIGURA 3. Os sinais da qualidade: o “efeito iceberg”.
Fonte: Machado (2000, p. 106).

3 QUALIDADE E CERTIFICAÇÃO NO AGRONEGÓCIO

No capítulo 2 foi apresentada a base teórica da Economia dos Custos de Transação (ECT), destacando a importância de padrões e certificados como instrumentos de coordenação entre os agentes da cadeia e redutores dos custos de transação. A questão da qualidade também foi abordada, buscando encontrar uma definição que fosse a mais adequada para compreender o Programa de Qualidade do Café (PQC).

Para complementar o suporte teórico apresentado no capítulo 2, este capítulo tem por objetivo traçar um histórico da certificação e da qualidade no agronegócio no Brasil e no mundo. No final do capítulo são apresentadas algumas estratégias de certificação e qualidade no agronegócio café.

3.1 Histórico da certificação e da qualidade no agronegócio

O histórico da busca pela gestão de qualidade começa em 1950, na indústria química da Grã-Bretanha e originou-se na identificação de pontos críticos de controle, quando os princípios do *Hazard Analysis and Critical Control Point* (HACCP) foram utilizados para tornar seguros os projetos de energia nuclear. Esses princípios foram baseados no Sistema de Análise de Falhas, Formas e Efeitos (*Failure, Mode and Effect Analysis*), utilizado na Engenharia. Esse sistema levava em consideração a observação de cada etapa do processo, com vista a identificar mecanismos de controle baseados em pontos nos quais as falhas do processo poderiam ocorrer, correlacionando-as com prováveis causas e efeitos (Pessoa et al., 2002; Spers, 2000; Machado, 2000).

Na indústria de alimentos não tem sido diferente. Ao longo dos anos, surgiu a necessidade de se atestar a origem e a rastreabilidade do processo de produção agrícola, principalmente no exigente mercado europeu. Os primeiros

certificados atribuídos aos produtos europeus buscavam atestar-lhes uma qualidade superior em relação à de outros similares ou em termos de uma procedência, atestando garantia de terem sido produzidos em regiões agrícolas tradicionais. Assim surgiram selos como o *label rouge* e o *label montagn*”, na França e os das séries *International Standardization Organization (ISO)*, em Genebra, na Suíça (Pinto & Prada, 2000 *apud* Pessoa et al., 2002; Spers, 2000),

A partir da década de 1970, a questão ambiental relacionada à produção de alimentos tornou-se decisiva para a aquisição de produtos. A pressão dos mercados consumidores por produtos elaborados em sistemas menos impactantes ao meio ambiente culminou com a necessidade de novos mecanismos reguladores de qualidade, observados na grande quantidade de normas de certificação e de leis ambientais que surgiram após a década de 1970. Essas impunham procedimentos e restrições de controle, proteção e recuperação do meio ambiente a todas as atividades da sociedade (Pessoa et al., 2002).

Surgiram assim diversos rótulos de produtos orgânicos e “produtos verdes”, que respeitavam o meio ambiente e apesar de possuírem um prêmio em comparação com outros produtos eram preferidos pelos consumidores mais exigentes.

A partir da década de 1980, surgiu o paradigma da sustentabilidade e da busca da qualidade total, bem como a adoção de modelos, como o 5S japonês e do PDCA. A filosofia da qualidade basicamente alicerçava-se nas seguintes ações (Brassard, 1985 *apud* Pessoa et al., 2002):

a) a melhoria da qualidade é decorrência da remoção de causas de problemas nos sistemas, conduzindo, portanto, a aumento de produtividade.

b) o profissional é valorizado, envolve-se e executa suas tarefas com pleno conhecimento das atividades que exerce.

c) o trabalho conjunto propicia melhores resultados ao sistema, quando comparado ao executado isoladamente.

d) as Técnicas Gráficas de Solução de Problemas (TGSP) permitem com que cada um saiba o seu lugar no sistema, além das seguintes ações: identificar variações, atribuir grau de importância ao problema a ser resolvido e avaliar se as mudanças provocadas no sistema se refletem nos impactos positivos esperados.

e) a solução de problemas baseada em processos estruturados, que utilizem Técnicas Gráficas de Solução de Problemas (TGSP), alcança melhores resultados do que os obtidos com processos desordenados.

f) a relação antagônica entre empregados e gerentes é contraproducente e, por isso, deve ser superada.

g) toda organização tem potencial, ainda que desconhecido, a ser explorado.

O ciclo PDCA - Planejamento (P – *Plan*), Execução (D – *Do*), Verificação (C – *Check*) e Ações Corretivas (A – *Act*) - foi responsável por um incremento verificado na implantação dos processos de qualidade. Com *planejamento*, espera-se o comprometimento de todos na definição do plano de ação; com *execução de tarefas*, o cumprimento do plano e a coleta de dados para a verificação do processo; com *verificação*, a comparação dos dados coletados entre os clientes com o plano e com *ações corretivas*, aquelas conduzidas durante a identificação de problemas durante a fase de verificação (Pessoa et al., 2002).

Simultaneamente à dispersão do tema qualidade nas indústrias, o público consumidor passou a ter acesso a cada vez mais informações apor meio dos diversos meios de comunicação em massa, como televisão, rádio, jornal e internet, que oferecem este grande volume de informações dispersas em *sites* e programas destinados a várias faixas etárias e de categorias diversas, alcançando

segmentos variados da população, com diferentes níveis educacionais (Pessoa et al., 2002).

A demanda por certificação em alimentos não é gerada exclusivamente pelos consumidores, mas é uma exigência indireta de outros agentes intermediários na cadeia, como os supermercados e os importadores. O varejo e o mercado internacional, globalizado e com grandes barreiras não-tarifárias, repassam estas exigências para os agentes a montante do sistema agroindustrial, chegando até o produtor rural (Spers, 2000; Machado, 2000).

Por outro lado, iniciativas de grupos sociais da Holanda, da Alemanha e da Suíça implicaram na organização do programa de certificação agrícola *Fair Trade*, ou Comércio Solidário. Esse programa, além de relacionar algumas questões de ordem ambiental e social ao processo produtivo, insere, no mercado, produtos produzidos em sistemas familiares e oriundos de associações de pequenos produtores de países da América Latina, da Ásia e da África (Ferraz et al., 2000).

Ao mesmo tempo surgiu um programa coordenado pela ONG *Rainforest Alliance*, o Programa *Eco-OK*, com parceiros na Costa Rica, no Panamá, no Equador e na Guatemala. O objetivo principal desse programa é o uso racional de agroquímicos, a proteção de florestas e da biodiversidade, considerando a educação ambiental e a saúde dos trabalhadores, e certificando as atividades do setor agropecuário de laranja, banana, café e cacau (Ferraz et al., 2000).

A demanda por produtos orgânicos tem sido impulsionada no mundo inteiro pela mudança comportamental dos consumidores. Os princípios de desenvolvimento sustentável já fazem parte do cotidiano de muitos consumidores, principalmente nos países desenvolvidos, onde existem condições financeiras de os consumidores pagarem os maiores preços dos produtos orgânicos (Souza, 2000).

Os produtos orgânicos, gerados em um sistema de produção que viabiliza alimentos saudáveis, sem o uso de produtos químicos (fertilizantes, agrotóxicos, reguladores de crescimento e aditivos), e, portanto, menos agressivos ao meio ambiente, economicamente viáveis e socialmente justos, atendem à crescente demanda da sustentabilidade. Esse sistema reúne um conjunto de técnicas integradas de produção animal e vegetal, rotação de culturas, utilização de esterco animal, leguminosas, adubação verde e reutilização de resíduos orgânicos da propriedade, que produzem efeitos múltiplos sobre a vida do solo, promovendo o restabelecimento do equilíbrio ecológico e, assim, gerando alimentos de maior qualidade biológica e nutricional (Pessoa et al., 2002).

O acesso à educação, principalmente a educação ambiental, acarretou alterações conceituais consideráveis sobre as relações existentes entre desenvolvimento econômico e meio ambiente no Brasil e no mundo. Sendo assim, o consumidor tem passado a adotar um novo hábito de consumo, levando em conta suas preferências culturais, sociais e econômicas e considerando os fatores da tríade saúde–ambiente–preço. A tendência mundial de aquisição volta-se para a busca por alimentos de boa aparência, preferencialmente sem conservantes, produzidos sem agrotóxicos e sem riscos para o meio ambiente (Pessoa et al., 2002; Souza, 2000).

Diante da nova conjuntura mundial, os produtores brasileiros possuem duas opções: ou adaptar-se procurando alternativas para um controle efetivo, constante e organizado de suas atividades ou iniciar uma perda por espaços no novo mercado. A indústria de alimentos nacional, que vinha redirecionando seus sistemas de gestão de qualidade desde a década de 1980, no intuito de utilizar um sistema reconhecido internacionalmente, foi pioneira ao adotar, a partir de 1991, o Sistema de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC), versão brasileira do HACCP, adotado mundialmente, compatível com a série

ISO 9000, e o sistema de “qualidade total”, por garantir confiabilidade e transparência ao processo de controle, segurança alimentar, qualidade aos produtos alimentícios, redução de custos e aumento de lucratividade (Pessoa et al., 2002).

As normas da série ISO 9000 para processos de gestão em qualidade de bens e serviços, apesar de mais adequadas para grandes empresas, têm servido de referência, como norma “guarda-chuva”, para a maioria dos esquemas de qualidade existentes. Alguns dos seus princípios básicos, tais como registros detalhados, identificação e rastreabilidade, auditorias e certificação por terceira parte têm sido incorporados por padrões privados e outros mais direcionados aos produtos *in natura*, como o SQF2000, um novo padrão internacional para produtos agrícolas (Machado, 2000; Spers, 2003). O Programa de Qualidade do Café (PQC) da ABIC é outro programa de que utiliza estas normas como base da certificação do processo produtivo.

Nos anos 1990, surgiu a certificação sócio-ambiental, resultado da preocupação de movimentos ambientalistas e sociais e consumidores da Europa e EUA com os impactos ambientais e sociais associados à produção de produtos importados de países tropicais. A certificação sócio-ambiental visa diferenciar produtos oriundos de processos de produção ambientalmente adequados, socialmente justos e economicamente viáveis, cujos certificadores avaliam o desempenho da operação auditada em relação aos padrões mínimos existentes (Ferraz et al., 2000).

Machado (2000) coloca ainda que na década de 1990, restrições por parte de segmentos privilegiados de consumidores e por imposições legais em disputas envolvendo contaminação de alimentos *in natura* e processados, além da questão dos Organismos Geneticamente Modificados (OGM) ou transgênicos, evidenciam que, independentemente da sua natureza, (se é diferenciado, se tem marca, se é processado ou não), um alimento de qualidade

implica cada vez mais na satisfação de novos atributos que visam garantir sua sanidade e segurança.

Por outro lado, se o sistema alimentar era antes definido pelas condições da produção, agora está cada vez mais sendo direcionado para atender às necessidades dos consumidores finais. Empresas processadoras de alimentos, atacadistas e principalmente os varejistas são os agentes mais próximos dos clientes finais do SAG e, por isso mesmo, mais capazes de captar as mudanças sócio-econômicas e de tendências do estilo de vida desses consumidores, suas necessidades e o processo de formação de nichos e novos segmentos (Machado, 2000).

Machado (2000), estudando as estratégias de qualidade e os sinais de qualidade, destacou a importância dos processos de rotulagem para o moderno varejo de alimentos, e definiu:

“A rotulagem é um instrumento importante de marketing e tem como função básica transmitir informações diversas sobre o produto para o consumidor final tais como peso líquido do conteúdo da embalagem, ingredientes usados, instruções para operação e manutenção e advertências sobre perigo. Minimiza riscos que podem decorrer da utilização inadequada do produto, além de ajudar o consumidor na decisão de compra. As informações são impressas nas embalagens, etiquetas ou manuais ou circulares acompanhando o produto” (Machado, 2000, p. 67).

De acordo com McKenna, *apud* Machado (2000), se a rotulagem tradicional tem evoluído com o objetivo de ser mais um veículo de propaganda das marcas comerciais, na sociedade da informação a rotulagem terá que ser redimensionada, pois a fidelidade dos clientes mais exigentes vai depender muito mais de um diálogo interativo e das informações embutidas nos produtos e serviços do que dos pesados investimentos em propaganda para sustentar as marcas comerciais.

Desse modo, não basta que os agentes da cadeia possuam algum tipo de certificação; é necessário que os consumidores finais passem a reconhecer as informações que os certificados transmitem. Tal condição se complica ao se constatar o crescente surgimento de inúmeras certificações ligadas a processos e produtos no varejo de alimentos mundial. Muitas vezes, um produto possui diversos certificados e a percepção do consumidor sobre eles é praticamente nula. Isso é mais evidente nos países subdesenvolvidos, onde o preço dos produtos ainda é o fator primordial de compra para a maior parte da população.

Entretanto, é crescente a demanda por produtos certificados, refletindo a importância das marcas, selos e rótulos para estes consumidores que vivem na era da informação e que desejam consumir produtos que respeitem suas concepções de qualidade. Spers (2000) define os principais tipos de selos e certificados aplicados à segurança e à qualidade de alimentos:

- de processos (ISO): *International Standardisation Organization*, uma organização internacional da qual fazem parte entidades de normatização, não-governamental e que elabora normas. Fundada em 1947, tem sede em Genebra, Suíça. O Brasil participa da ISO por meio da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT);

- de conformidade: garantem características específicas. Exemplos: Selo INMETRO, Selo de Pureza ABIC;

- de qualidade em alimentos: *Label Rouge* (França, qualidade superior) e SQF 2000 (Australiano, específico para o setor de alimentos);

- ambientais: garantem a produção ambientalmente limpa e sustentada. Exemplo: ISO 14000, *Agriculture Biologique* (França) e *Smart Wood/FSC* (certificação florestal);

- de origem de alimentos: garantem a origem do produto. Algumas redes varejistas de alimentos têm lançado selos próprios. Exemplo: Denominação de origem controlada (*Appellation d'Origine Controlée*, ou AOC, França), *Label*

Montagne (França, produção em montanhas) e no café, como o certificado do “Café do Cerrado”, conferido pela CACCER (Saes, 1997).

- orgânicos: garantem a não-utilização de produtos químicos durante a produção agrícola. Exemplo: *Agriculture Biologique* (França), *Demeter* (Alemanha) e *International Federation of Organic Agriculture Movements* (Ifoam), Federação Internacional dos Movimentos de Agricultura Orgânica.

3.2 Qualidade e certificação no agronegócio café

No agronegócio do café brasileiro, a primeira grande ação de padronização e de certificação foi o “Selo de Pureza da ABIC” no início dos anos 1990. Implementado pela Associação Brasileira das Indústrias de Café (ABIC), o Selo de Pureza representou uma reviravolta no mercado nacional de café, que vinha seguindo uma tendência de baixa do consumo durante toda a década de 1980, quando chegou aos menores patamares de consumo *per capita* da história. Foi a partir do Selo de Pureza, e passando por outras ações em favor da qualidade, que o brasileiro passou a reconhecer que “café *não é tudo igual*”. O programa de pureza visava padronizar o mercado e tinha por objetivo evitar as constantes fraudes que denegriam a qualidade e a imagem do café brasileiro, o que, por sua vez, favorecia a queda do consumo (Saes, 1998).

Na produção, o cerrado mineiro foi a primeira região a empreender esforços coletivos, visando à valorização da imagem de seu café. Foi por meio das ações do Conselho das Associações de Cafeicultores do Cerrado (CACCER), criado em 1992, que foi implementado o primeiro certificado de origem no Brasil, o “Café do Cerrado”. A estratégia do CACCER acabou sendo adotada por produtores das outras regiões, que também passaram a empreender ações para valorizar a qualidade dos cafés de sua região (Saes, 1997; Zylbersztajn et al., 2001).

Em 1996, o estado de Minas Gerais foi pioneiro na formalização da denominação de origem, por meio do decreto que delimitou as quatro regiões produtoras. Entretanto, a implantação do sistema tem sido difícil devido a vários aspectos, entre eles os relacionados à exclusão dos produtos de qualidade inferior. A estratégia de diferenciação por denominação de origem tem que ser combinada com a adoção de um padrão de produto dentro de cada região produtora (Zylbersztajn et al., 2001).

Mesmo com essas dificuldades, no último Congresso Brasileiro do Café realizado na cidade de Belo Horizonte em 2006, o governo do estado de Minas Gerais lançou oficialmente a marca “Cafés de Minas”, delimitando oficialmente as quatro regiões produtoras de café de Minas Gerais: Cafés do Cerrado, Café do Sul de Minas, Café da Chapada de Minas e Café das Matas de Minas.

Os atributos de diferenciação no café apresentam uma ampla gama de conceitos, que vão desde características físicas, como origem, variedades, cor e tamanho, até preocupações de ordem ambiental e social, como os sistemas de produção e as condições da mão-de-obra sob os quais o café é produzido. Sendo assim, os cafés especiais abrangem padrões de produto e de processo. Os padrões de produto demandam sistemas observáveis e verificáveis de monitoramento. Os de processo, como não podem ser observáveis e verificáveis a baixos custos, exigem a certificação de terceiros (Zylbersztajn et al., 2001).

Segundo Brando (2006), os cafés certificados, sejam orgânicos, sustentáveis, preço justo, com denominação de origem etc., dependem do apelo captado pelo consumidor. A demanda que mais cresce atualmente é a dos cafés orgânicos de preço justo (*Fair trade*).

Na área da cafeicultura orgânica o destaque é a região Sul de Minas Gerais. A maioria dos produtores de café orgânicos desta região está reunida na Associação de Cafeicultura Orgânica do Brasil (ACOB), com sede em Machado. De acordo com a associação, a qualidade da bebida do café orgânico já é exigida

pelos compradores. O mercado de orgânicos passou da fase em que o que determinava o preço era a certificação, independentemente da qualidade da bebida. Hoje, para o mercado internacional, a presença do selo não é suficiente para garantir o adicional de preço sobre o valor comercial de um café convencional (Zylbersztajn et al., 2001).

Um outro movimento a favor da qualidade que merece destaque foi a criação, em 1991, em Alfenas, no Sul de Minas Gerais, da *Brazilian Specialty Coffee Association* (BSCA), cujo objetivo é mostrar que, além de maior produtor mundial, o Brasil também oferece cafés de altíssima qualidade. A BSCA não comercializa o café, mas mantém acordos comerciais com diversas empresas em vários países que trabalham com o seu certificado de qualidade. Dessa forma a BSCA incentiva seus associados a comercializarem sem intermediários ou, no caso de associados de pequeno porte, que utilizem a estrutura de outro sócio. A idéia é permitir ao comprador a garantia de qualidade do produto por meio de uma avaliação qualitativa de cada lote comercializado (bebida e tipo) e de rastreabilidade (fazenda e produtor) (Zylbersztajn et al., 2001).

Outro destaque no incremento da qualidade do café produzido no Brasil tem sido as ações promovidas pela empresa italiana *Illycaffè*, cuja contribuição tem sido em função da sua necessidade de suprir-se de matéria-prima com cafés brasileiros de qualidade (a *Illycaffè* utiliza em seu blend 65% de café brasileiro). Com enormes dificuldades para encontrar sem custos muito elevados o café desejado, a empresa instituiu, em 1991, um concurso anual: o “Prêmio Brasil de Qualidade do Café para Espresso”. Com essa estratégia, a *Illycaffè* identificava os seus fornecedores do ano, que recebiam como prêmio um percentual entre 25% e 30% acima dos preços internacionais de café de boa qualidade. Desde a primeira edição do concurso, a maioria dos produtores premiados pertencia à região do cerrado (Zylbersztajn & Neves, 1997).

A expansão do mercado de cafés especiais, segundo o diretor executivo da ABIC, Nathan Herszkowicz, teve três fases (Zylbersztajn et al., 2001):

- a primeira ocorreu a partir do início dos anos 1990, com a expansão de cafeterias, como a Café do Ponto e o *Fran's Café*, que iniciaram a disseminação do consumo de café espresso. De um volume de 10 mil sacas/ ano, em 1994, as vendas de café espresso passaram para 180 mil, em 2000;

- a segunda fase teve início com a entrada da torrefadora italiana *Illycafé*, no final dos anos 1990, que impôs um alto padrão de qualidade e um novo padrão de concorrência no mercado brasileiro. A estratégia individual da *Illycafé* de atender a um mercado de qualidade acabou sendo imitada por outras empresas que, aos poucos, estão difundindo os cafés diferenciados;

- a última fase é recente, mas tem crescido rapidamente. Dos restaurantes de alto padrão e das cafeterias, os cafés diferenciados passaram também a entrar nas gôndolas de supermercados de classe A e B, das grandes capitais. As embalagens a vácuo e os cafés gourmet, orgânicos e aromatizados, desconhecidos do consumidor brasileiro até há pouco tempo, já podem ser adquiridos sem maiores dificuldades.

No período de 1994 a 2004, o consumo de café fora de casa cresceu 26% e em casa 12%, devido principalmente à expansão das lojas de varejo, inicialmente nos Estados Unidos e depois em outros países consumidores. Hoje a expansão ocorre em mercados emergentes e nos países produtores (Brando, 2006).

Uma nova fase de expansão está acontecendo, movida principalmente pelo fenômeno *Starbucks*, que acaba de chegar ao Brasil. Fundada em 1971, a rede tem hoje mais de doze mil lojas e segue abrindo em média cinco lojas por dia em todo o mundo. Em 2005, a rede atendeu a 33 milhões de pessoas por semana, que deixaram em seus caixas US\$ 6,4 bilhões e geraram um lucro

extraordinário de US\$ 3,8 bilhões, que possibilitou manter o ritmo vertiginoso de expansão da companhia nos cinco continentes (Brando, 2006).

A Colômbia vislumbrou uma oportunidade de apoiar sua marca por meio das lojas de café com as *Tiendas Juan Valdez*. No Brasil, sem iniciativas institucionais, é o setor privado quem toma a dianteira, a exemplo da loja da Cooxupé, na China e da loja Café do Centro no Japão. Hoje existem lojas de café de empresas brasileiras abertas ou em fase adiantada de planejamento na Coreia, no Japão e nos Estados Unidos (Brando, 2006).

Brando (2006) coloca ainda que, na esteira das casas de café, o *espresso* cresce a um ritmo acelerado de 15% ao ano, enquanto o consumo mundial cresce apenas 1,5% ao ano. O *espresso* tem papel fundamental na composição das bebidas mais vendidas em muitas lojas de café, juntamente com bebidas geladas e com leite, importantes para atrair novos consumidores e o público jovem. Além disso, incentiva a venda de café por dose, agregando ainda mais valor e preparando o caminho para as máquinas domésticas.

Este é, portanto, o panorama mundial do agronegócio café. Percebe-se que o foco da qualidade está presente desde a produção do café verde até a comercialização dos cafés especiais em lojas de café de alto padrão. E é nesse contexto que o Programa de Qualidade do Café (PQC) está sendo inserido pela ABIC. Por sua vez, a ABIC teve um papel fundamental na evolução da qualidade do café torrado e moído, não apenas no Brasil, mas seu exemplo está sendo seguido por outros países consumidores de café.

4 O PAPEL DA ABIC NA EVOLUÇÃO DA QUALIDADE DO CAFÉ TORRADO E MOÍDO NO BRASIL

Este capítulo trata da importância da ABIC para a evolução da qualidade do café torrado e moído no Brasil e está dividido em duas partes, ou momentos: o Selo de Pureza e o atual Programa de Qualidade do Café (PQC). O objetivo é compreender a evolução e a filosofia do PQC na visão da ABIC.

4.1 O Selo de Pureza

Nos anos 1990, importantes mudanças no ambiente institucional e competitivo passaram a definir uma nova dinâmica para o tradicional sistema agroindustrial do café do Brasil. Segundo Saes (1998), essas mudanças foram desencadeadas pela desregulamentação do mercado cafeeiro, sendo marcada por três acontecimentos:

- a) a quebra dos Acordos Internacionais do Café (AICs);
- b) a extinção do Instituto Brasileiro do Café (IBC), órgão nacional que definia a política para o setor, orientando e coordenando as estratégias do sistema desde a produção agrícola até a comercialização do produto;
- c) o fim do tabelamento de preços no mercado brasileiro.

Após a extinção do Instituto Brasileiro do Café (IBC), no começo da década de 1990, o mercado brasileiro do café passou por uma profunda crise. O IBC controlava os estoques no Brasil, além das licitações para abertura de novas indústrias, o fornecimento de grãos verdes para as indústrias de torrefação e moagem e os preços de venda, ou seja, todo o processo de industrialização do café até o consumidor final era regulado pelo governo.

A consequência oriunda dessa política intervencionista, voltada exclusivamente para a exportação de café verde, foi uma gradativa redução da

qualidade do café torrado e moído oferecido ao mercado interno, além de propiciar o acúmulo de ineficiência das indústrias do setor, reduzindo o investimento tecnológico na média das empresas torrefadoras (Saes, 1998).

Como a política era, até então, voltada para exportar a matéria-prima de melhor qualidade, coube ao mercado interno o papel de absorver o excedente de produção e o café de qualidade inferior. A consequência natural dessas ações foi a redução da qualidade e, evidentemente, uma drástica redução nos patamares de consumo que, segundo estudo realizado por Saes em 1998, passou de 4,7 kg *per capita* nos anos 1960 para 2,3 kg *per capita* em 1985.

Ainda segundo esse estudo, a deterioração da qualidade do café vendido no mercado interno era um dos principais fatores explicativos para a retração da demanda. Havia casos em que empresas chegavam a fazer a combinação denominada de “café *milhorado*”: 80% de milho e 20% de café. A competição no mercado de café torrado e moído era por preço; não havia uma segmentação por meio da qualidade do produto; sendo assim, o consumidor passou a identificar o café como “tudo igual” e, pior, nivelado pela baixa qualidade.

Esse era o panorama do setor no final dos anos 1980 e início da década de 1990, quando a Associação Brasileira da Indústria de Café (ABIC), entidade representativa do setor industrial de café torrado e moído e o IBC iniciaram a criação de um Programa, no qual as próprias empresas deveriam realizar a autofiscalização de modo a coibir fraudes e adulterações (Saes, 1998).

Em 30 de agosto de 1989, o programa do “Selo de Pureza” foi lançado nacionalmente. Cabia à ABIC cuidar da fiscalização do setor e das análises das amostras de café de todo o país, com o auxílio de empresas de auditoria independentes. O IBC ficou com a responsabilidade de punir as empresas, com multas, queixa criminal ou cancelamento de registro, cujos produtos apresentassem impurezas ou misturas segundo os resultados da análise do programa (Saes, 1998).

Com a vigência do programa, as torrefadoras certificadas passaram a receber o “Selo de pureza ABIC”, garantindo ao consumidor que o produto por ele comprado atendia às normas e aos padrões estabelecidos pelo governo.

Apesar da extinção do IBC em 1990, o programa de pureza cresceu em importância e abrangência. Este fato se deve, principalmente, à estratégia adotada pela ABIC de realizar um marketing agressivo do programa que, com o tempo, passou a deixar de ser um diferencial para se tornar essencial para a sobrevivência das empresas no mercado.

Como resultado do programa e de outras ações em favor da qualidade, como o programa “café e saúde”, coordenado também pela ABIC, o consumo interno de café no Brasil subiu rapidamente, como pode ser visto no gráfico 1.

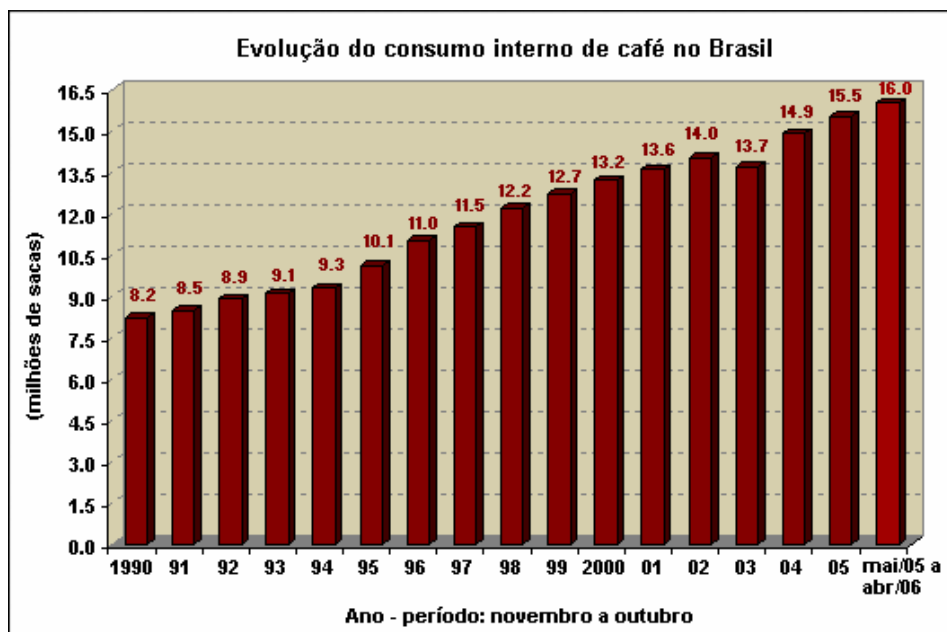


GRÁFICO 1. Evolução do consumo interno de café no Brasil.
Fonte: ABIC, 2006.

O simples fato de assegurar ao consumidor que o produto certificado com o Selo de Pureza é *cem por cento* café acabou por criar uma segmentação do mercado: cafés com o selo e cafés sem o Selo de Pureza. O consumidor passou a perceber que o café com o selo era um café de qualidade superior e fez surgir uma demanda crescente sobre os produtos que possuíam o selo estampado no rótulo da embalagem.

O Brasil não está consumindo apenas mais café, o consumo *per capita* também cresceu, segundo a ABIC, e atingiu o patamar de 4,22 kg/ ha.

Entretanto, o Selo de Pureza não atestava a qualidade da bebida do café. Na verdade, ele apenas atestava que o café consumido era livre de impurezas. Desse modo, o próximo passo seria mostrar para o consumidor que, realmente, “café *não* é tudo igual”.

4.2 O Programa de Qualidade do Café (PQC)

Primeiramente, é preciso alguma explicação para definir o que é qualidade da bebida café, ou quais são as características que conferem qualidade à bebida. A avaliação da qualidade da bebida café é feita segundo critérios bem estabelecidos pelos especialistas; entretanto, são inúmeras as variáveis que influem na qualidade final. Entre estas variáveis estão a variedade plantada, as formas de cultivo, a colheita e o preparo do produto na fazenda, o beneficiamento e a classificação, a forma de industrialização, de envasamento do produto final e a sua preparação (Vegro et al., 2002).

No final dos anos 1990 houve uma tendência mundial de valorizar o segmento de cafés diferenciados, seja pela qualidade, como os *gourmets* e *premium*, seja pelo processo de produção, como os descafeinados, orgânicos e

outros. Esta tendência vem sendo reforçada com o surgimento de diversas cafeterias especializadas na comercialização de cafés superiores e *espresso*.

Sendo assim, o conceito de cafés especiais envolve tanto a qualidade do produto como do processo de produção. Zylbersztajn et al. (2001) definem que os cafés considerados especiais podem conter tanto atributos sensoriais da bebida (tangíveis) como outros intangíveis, sendo qualquer atributo que diferencie o produto diante do consumidor, como condições tecnológicas, ambientais e sociais da produção dos grãos de café. Em suma, esse conceito abrange tanto um padrão de produto quanto de processo.

Nesse cenário de valorização da qualidade do café no mundo inteiro, a ABIC passou a ter um papel fundamental como um importante agente coordenador na cadeia do café. O sucesso do Programa de Pureza e de outras ações em prol da qualidade fez com que a ABIC ganhasse uma importante reputação na cadeia. O passo seguinte seria acelerar o processo de segmentação do mercado brasileiro por meio da qualidade.

Nos anos de 2003 e 2004, iniciou-se a criação de um projeto capaz de ofertar produtos diferenciados no mercado de café torrado e moído segundo atributos de qualidade do café. Esse projeto é uma evolução do Selo de Pureza da ABIC e tem como objetivo estimular o aumento do consumo interno de café obtido na década de 1990 e início do século XXI (ABIC, 2005).

Sendo assim, em novembro de 2004, o Programa de Qualidade do Café (PQC) foi lançado oficialmente. Para dar continuidade ao aumento do consumo interno de café, a ABIC está apostando no aumento da qualidade. Pretende-se demonstrar para o mercado consumidor as diferenças de qualidade do café torrado e moído por meio da rotulagem do produto para, desse modo, implementar novos padrões de consumo no mercado.

Por meio do PQC pretende-se garantir a melhoria da qualidade do café torrado e moído por meio de três pontos fundamentais, chamados pela ABIC de “Pilares do Programa de Qualidade do Café”.

O primeiro dos pilares refere-se à qualidade do produto em si e estabelece normas referentes ao produto. Para a ABIC (2006), os cafés com qualidade recomendável, torrados em grão ou torrados e moídos, são aqueles constituídos de cafés arábica ou blendados (combinados) com robusta/ conillon, que atendam aos requisitos de qualidade global, conforme segmentação do PQC.

A Qualidade Global da Bebida “*é a percepção conjunta dos aromas da bebida e de seu grau de intensidade, sendo que quanto mais aromático, melhor a qualidade do café; dos sabores característicos de cada bebida do café; de um amargor típico mas não o resultante de torra excessiva e carbonização acentuada do pó; da presença não preponderante do gosto de grãos defeituosos; da inexistência do gosto característico de grãos fermentados, podres ou preto-verdes, tudo se traduzindo numa sensação agradável durante e após a degustação*” (ABIC, 2006).

QUADRO 1. Características sensoriais e qualidade global da bebida.

Aroma	fraco a característico intenso
Acidez	baixa a alta
Amargor	fraco a típico
Sabor	razoavelmente característico a característico, equilibrado e limpo
Sabor estranho	moderado a livres de sabor estranho
Adstringência	moderada a nenhuma
Corpo	pouco encorpado a encorpado, redondo e suave
Qualidade global	regular a excelente

Fonte: ABIC, 2006.

Cafés com qualidade recomendável são aqueles constituídos de grãos de café iguais ou melhores que o tipo 8 (Classificação Oficial Brasileira, COB), com limitação rigorosa para a existência de no máximo 20% em peso de grãos com defeitos pretos, verdes e ardidos (PVA); admite-se a utilização de grãos de safras passadas e de cafés verdes claros com qualquer bebida e com pureza garantida (ABIC, 2006).

No outro pilar, tem-se a “Garantia de boas práticas no processo”, referente a todas as etapas de produção do café torrado e moído. Essa garantia é assegurada por meio da realização de auditorias periódicas nas torrefadoras por organismos certificadores credenciados e independentes. Os principais pontos avaliados são:

- áreas externas e infra-estrutura da planta industrial: áreas de guarda lixo, abastecimento de água potável;

- vestiários e banheiros;

- o processo de compra e armazenamento do café: a empresa deve possuir registros de que conhece o índice de PVA dos lotes de café recebidos e deve manter registros e identificação dos lotes de café armazenados, de forma a que seja possível, a qualquer momento, identificar e acessar a nota fiscal ou outro documento de origem e seus dados relevantes;

- o processo de blendagem: o blend deve ser aprovado antes da liberação do lote para a torração e a moagem.

- processo de torração: a empresa deve fazer a retirada de amostras da batelada e inspeção visual registrada do ponto de torra, utilizando amostra padrão própria ou Disco Agron;

- processo de moagem: realização de inspeção visual e ou teste granulométrico do café moído após a moagem. Devem ser feitos registros e estes devem identificar o funcionário que realizou a inspeção, a marca, a data da inspeção e o resultado.

- processo de embalagem e expedição: devem ser utilizados rótulos ou embalagens por quais constem o peso, a denominação de café torrado, a data ou o prazo de validade e a ausência de glúten. Verifica-se também o armazenamento do produto final;

- processo de controle de pragas;

- processo ou área responsável pelo controle de pessoal, exames médicos, saúde e segurança e meio ambiente: saúde dos funcionários, não emprego de mão-de-obra infantil e licença ambiental ou um protocolo de solicitação de licença ambiental junto ao órgão governamental competente.

Existem também requisitos recomendáveis referentes aos processos, que não são obrigatórios. Como exemplo, cita-se a recomendação para a criação de uma área dentro da empresa responsável pela gestão da qualidade. Esta área deve possuir um responsável pela gestão da qualidade com isenção no trabalho. Outros pontos recomendados são o arquivo de todos os registros referentes à rastreabilidade do processo produtivo e à criação de um laboratório de prova e armazenamento das amostras.

O último pilar do PQC é o da “Garantia da manutenção do perfil de sabor”, sendo este relacionado ao controle da preservação das características iniciais do café. Tais características devem ser indicadas pelo fabricante no “Perfil do sabor”. Para tal, amostras são coletadas no mercado anualmente para garantir o padrão da qualidade.

A Figura 4 apresenta o símbolo e as características básicas que garantem o padrão mínimo de qualidade do café, de acordo com o PQC. Além de garantir o estabelecimento de um padrão mínimo de qualidade, o PQC coloca a possibilidade de uma segmentação dos produtos certificados de acordo com a qualidade da bebida. Assim, dependendo do resultado da análise da qualidade, obtida por meio de testes sensoriais realizados nos laboratórios credenciados, o

produto pode obter um selo diferenciado, o “Selo da Qualidade Superior” ou o “Selo da Qualidade Gourmet” (Figuras 5 e 6, respectivamente).

Símbolo da Qualidade ABIC Tradicional

Este selo representa a adequação da indústria ao padrão mínimo de qualidade do PQC.

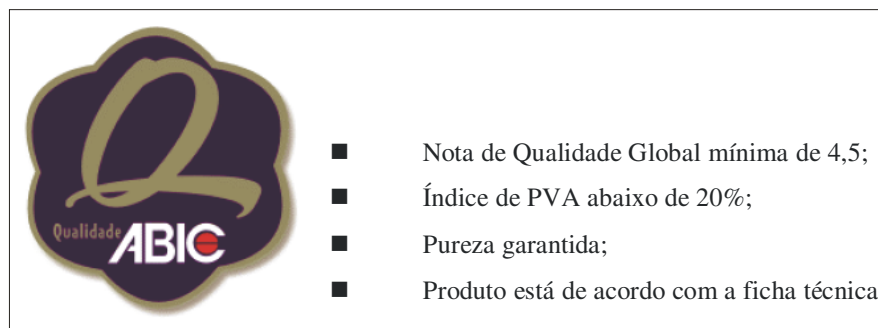


FIGURA 4. Símbolo e características da Qualidade ABIC Tradicional.
Fonte: ABIC, 2006.

Símbolo da Qualidade ABIC Superior

Este selo representa os cafés considerados superiores aos tradicionais vendidos no mercado; entretanto, não são considerados cafés *gourmet*. Nesta categoria, o empresário está autorizado a utilizar os termos “Premium”, “Especial” e “Superior” nas embalagens, pois os cafés certificados possuem nota de qualidade global superior a 6,00 pontos.

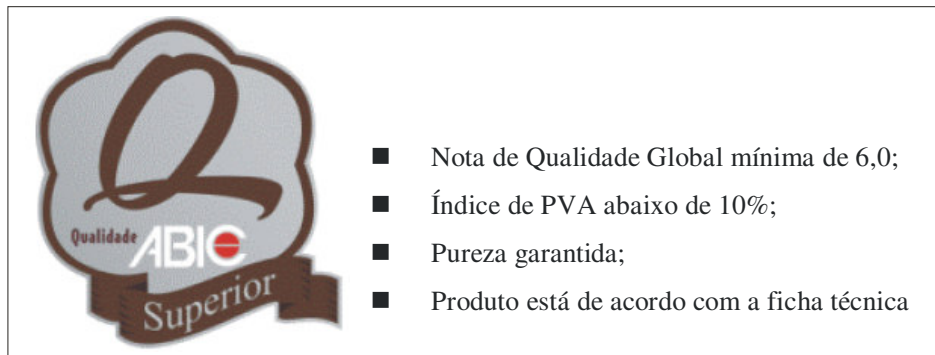


FIGURA 5. Símbolo e características da Qualidade ABIC Superior.
Fonte: ABIC, 2006.

Símbolo da Qualidade ABIC Gourmet

Este selo é conferido aos cafés considerados pela metodologia da ABIC como *Gourmet*. São os cafés que alcançam qualificação gustativa ótima ou excelente, com nota global superior a 7,3.

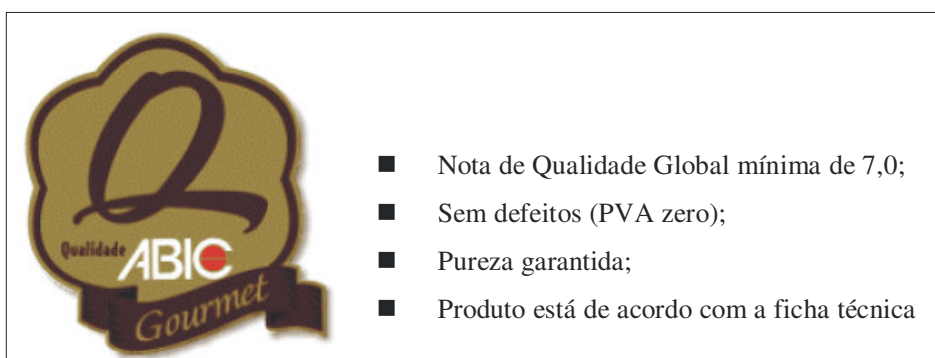


FIGURA 6. Símbolo e características da Qualidade ABIC *Gourmet*.
Fonte: ABIC, 2006.

Como um dos objetivos principais, o PQC pretende educar o consumidor de café a reconhecer os atributos de qualidade da bebida. Sendo assim, foi criado o “Perfil do Sabor”, um rótulo que contém informações sobre os principais atributos do produto. Desse modo, o consumidor passa a ter a possibilidade de comparar características entre as marcas disponíveis do mercado, e com base nessas informações, tomar sua decisão de compra. As características apresentadas são o tipo de café, o sabor, a bebida, a moagem, o aroma, o corpo e a torração.

Perfil do Sabor

A Figura 7 mostra o “Perfil do Sabor” que é impresso no verso da embalagem e contém as principais características do produto.



FIGURA 7. Perfil do Sabor.
Fonte: ABIC, 2006.

Na Figura 8 é apresentada a idéia dos três pilares do programa de qualidade do café. Para a ABIC, estes são os pilares fundamentais para a obtenção de sucesso com o PQC.

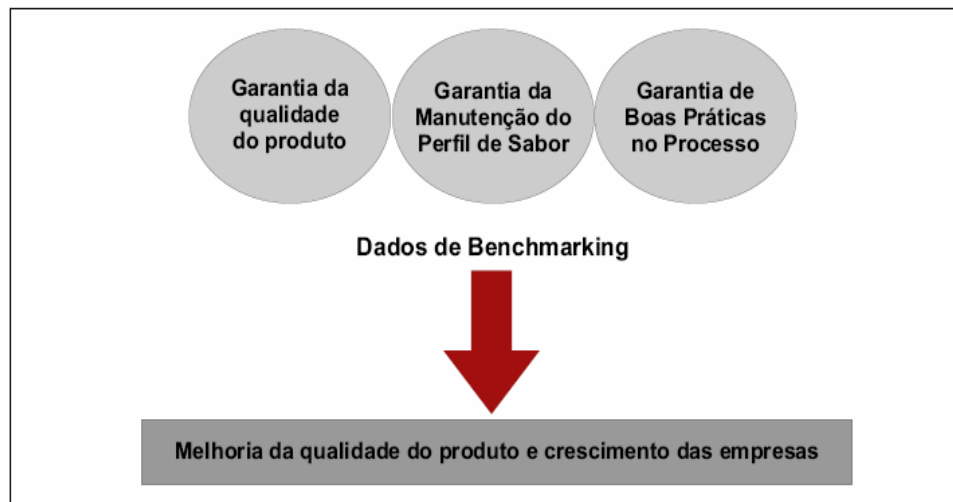


FIGURA 8. Os pilares do Programa de Qualidade da ABIC.
Fonte: PQC passo a passo (ABIC, 2006).

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

Como resultados do Programa de Qualidade do Café, a ABIC almeja a qualidade em todas as suas esferas, pois, a partir dos dados levantados pelos organismos certificadores, ela pretende realizar um *benchmarking*, de modo que isso possa contribuir para elevar o padrão de qualidade da indústria de café

torrado e moído nacional. Este ponto é fundamental e demonstra um grande objetivo no longo prazo: a qualificação das empresas para competir no concorrido mercado internacional.

Por outro lado, outro objetivo é a valorização do preço de cafés superiores para os produtores rurais e, desse modo, estimular a cafeicultura nacional a investir cada vez mais na qualidade, visando à manutenção de um estoque de matéria-prima que forneça suporte para a indústria.

Como objetivo final, o PQC almeja a satisfação dos consumidores brasileiros, ensinando-os a tomar um café de qualidade comprovada e, desse modo, serem mais exigentes. Com a qualidade, a ABIC pretende tornar o mercado brasileiro como o maior mercado consumidor de café torrado e moído do mundo.

5 METODOLOGIA

5.1 Tipo de pesquisa

O Programa de Qualidade do Café encontra-se em estágio de implementação. Sendo assim, a melhor abordagem para alcançar os objetivos do trabalho é a pesquisa qualitativa exploratória.

Para Triviños (1987), a pesquisa qualitativa exploratória é aquela capaz de analisar os diversos aspectos implícitos ao desenvolvimento das práticas do objeto de estudo.

Os métodos qualitativos são apropriados quando o fenômeno em estudo é complexo, de natureza social e não tende à quantificação. Normalmente, são usados quando o entendimento do contexto social e cultural é um elemento importante para a pesquisa (Liebscher, 1998).

Malhotra (2001) afirma que a pesquisa exploratória é usada em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão, identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem. O processo de pesquisa adotado é flexível e não estruturado, sendo muito versátil em relação aos métodos usados, pois não são empregados protocolos ou procedimentos formais.

5.2 Objeto de estudo

O objeto de estudo do presente trabalho são as empresas da Indústria de café torrado e moído do Brasil associadas à ABIC. Desse modo, foram pesquisadas treze empresas dos estados de Minas Gerais e São Paulo, incluindo pequenas, médias e grandes torrefadoras. A escolha dos associados foi feita por conveniência de acordo com os seguintes grupos: membros que já possuíam a

certificação do PQC e os membros que estavam adotando a certificação ou que não possuíam e não pretendiam adotar o programa no curto prazo.

Foram entrevistadas torrefadoras de pequeno, médio e grande porte, de acordo com a conveniência e a disponibilidade para a realização das mesmas.

5.3 Técnicas e instrumentos de coleta e análise de dados

Os dados relevantes ao programa foram levantados por meio da análise de documentos, *internet* e em entrevistas com os membros diretores da ABIC responsáveis pela criação e implementação do PQC. Conjuntamente, foram realizadas entrevistas e pesquisa documental buscando compreender como as empresas estão entendendo o PQC.

O método utilizado para coleta de informações foi a “entrevista focalizada” (*focused-interview*). Para Alencar e Gomes (1998), este método possui as seguintes características:

- a) está centrado em tópicos que são abordados durante a entrevista, dispostos em um roteiro;
- b) esses tópicos não assumem a forma de questões estruturadas;
- c) não há nenhuma restrição ao aprofundamento dos tópicos por meio de questões que emergem durante a realização da entrevista.

Foram elaborados dois roteiros de entrevistas (itens em anexo 9.1 e 9.2) que foram divididos em: (1) questões gerais: abordando tópicos sobre a empresa, o entrevistado e a relação dos mesmos com a ABIC; (2) questões sobre o comportamento do consumidor de café; (3) o suprimento de matéria-prima; (4) o processo de produção; (5) a distribuição dos produtos da empresa; (6) questões específicas sobre o PQC: no caso das empresas adotantes, as perguntas visavam discutir a implementação e as implicações do PQC na empresa. Para as empresas

não-adotantes questionou-se a opinião sobre o PQC e estratégias de mercado futuras em relação ao mercado.

Os roteiros foram evoluindo, sendo adicionadas questões relevantes conforme elas foram surgindo nas discussões com outras empresas e com os diretores da ABIC. Todas as entrevistas foram realizadas com um gravador digital, armazenadas e analisadas seguindo o modelo teórico de análise proposto no final do capítulo. Os resultados de cada entrevista foram discutidos com base nos objetivos propostos pelo trabalho.

5.4 Modelo teórico de análise

Buscando realizar uma junção de toda a teoria apresentada neste trabalho, propõe-se um modelo teórico de análise para o problema estudado, conforme a Figura 9.

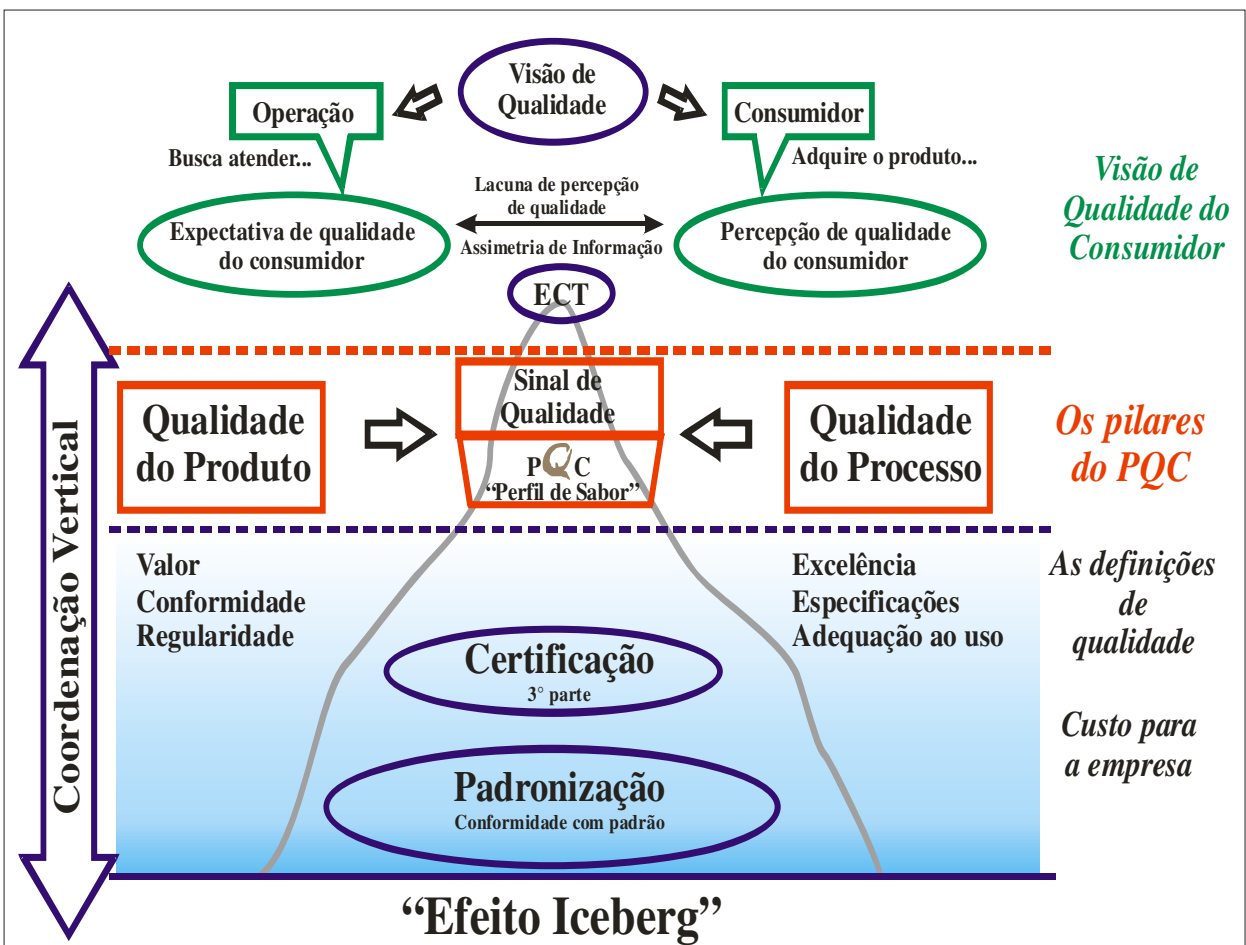


FIGURA 9. Os três pilares de qualidade do PQC, o “efeito iceberg” e a visão de qualidade.

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Machado (2000), ABIC (2006), Maximiano (2000) e Slack (1996).

O modelo é uma tentativa de unir os dados encontrados na prática com as abordagens teóricas que fornecem suporte para a compreensão do problema. Primeiramente, a base do modelo está nos três pilares do PQC, entendidos pela ABIC como a chave para o sucesso do programa de certificação.

1 – O primeiro pilar é o da “Qualidade do produto”;

2 – O segundo pilar é o da “Qualidade do processo”;

3 – O terceiro pilar é o “Sinal de qualidade”, ou seja, a garantia de manutenção do padrão determinado pela certificação que é representado no modelo pelo “símbolo da qualidade” e pelo “Perfil de sabor”, dois elementos visuais estampados no rótulo dos cafés certificados.

O terceiro pilar é o coração do modelo. A partir do símbolo da qualidade é que surge uma ligação entre os três pilares da qualidade e o “efeito iceberg”, proposto por Machado (2000).

Para a autora, o consumidor percebe a qualidade pelas informações contidas no rótulo do produto, especialmente sua marca. Para o PQC, o objetivo do “Símbolo da qualidade” e do “Perfil de sabor” é exatamente o de atingir o consumidor e transmitir informações sobre o produto.

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

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

produto mas também ratifica o seu processo de produção” (Machado, 200 p. 107).

Como sustentação para os outros dois pilares (qualidade do produto e qualidade do processo), essenciais para a existência do terceiro, colocam-se as seis definições de qualidade resumidas por Maximiano (2000) e que constam na Figura 1.

No pilar 1 – “Qualidade do produto”:

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

- Conformidade: o café torrado e moído atende às especificações determinadas pelo projeto inicial;

- Regularidade: os produtos obtidos são uniformes e idênticos, não existindo variação de qualidade.

No pilar 2 – “Qualidade do processo”:

- Excelência: a qualidade do café torrado e moído é a melhor possível, obtendo-se os maiores padrões de desempenho em todo o processo de produção;

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

- Adequação ao uso: essa expressão foi criada por Joseph M. Juran (*fitness for use*) e abrange dois significados: qualidade de projeto e ausência de deficiências. A qualidade do projeto são as características do produto que atendem às necessidades ou interesses do cliente. Esta definição abrange bem o

significado final do modelo, que é satisfazer aos consumidores de café por meio da qualidade, em todos os seus aspectos.

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

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

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

Se a percepção de qualidade do consumidor depende de sua expectativa em relação ao produto, quanto maior for o número de informações que ele possuir referente aos atributos de qualidade do café, menor será a lacuna entre

sua percepção e sua expectativa sobre o produto; conseqüentemente, tem-se um consumidor satisfeito.

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

Este modelo é amplo, mais amplo do que os objetivos deste trabalho. Afinal, o Programa de Qualidade do Café encontra-se em estágio de implementação, ou seja, os consumidores ainda não possuem o conhecimento de sua existência. Sendo assim, não seria válido perguntar aos consumidores sua opinião sobre algo que não conhecem. Entretanto, ressalta-se que este modelo considera a existência e a importância do consumidor como chave para a compreensão da qualidade e do objeto de estudo, o PQC. Afinal, a adoção, ou não do programa, pelas torrefadoras, dependerá de sua crença no sucesso dele em atingir diferentes segmentos de mercado consumidor e, assim, gerar retorno financeiro para os investimentos em qualidade exigidos daqueles que o adotarem.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

6.1 Caracterização das empresas pesquisadas

Foram pesquisadas treze empresas de café torrado e moído (T&M) dos estados de Minas Gerais e São Paulo. Buscou-se obter uma amostra heterogênea que abrangesse torrefadoras de todos os portes e com os mais variados perfis. Dessa forma foi possível levantar dados diferenciados em cada uma das entrevistas, atendendo assim ao objetivo exploratório deste trabalho.

Para manter o sigilo das empresas participantes da pesquisa, de agora em diante elas serão designadas apenas como empresa A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L e M. Um quadro sintético com a caracterização das empresas pesquisadas está no Anexo 9.3.

A amostra compreendeu sete empresas de Minas Gerais e seis do estado de São Paulo. Destas, cinco são de pequeno porte, três de médio porte e cinco grandes, classificadas de acordo com o ranking das cem maiores indústrias de café associadas da ABIC, da análise de sua estrutura física e de sua produção. O foco de mercado de cada uma delas é variado, indo desde atender ao mercado internacional, passando pelo foco na produção de cafés gourmet, pelo mercado institucional, pelas marcas próprias de varejo, pela maior fatia de mercado no Brasil que é a categoria de cafés tradicionais, finalizando, no competitivo mercado de marcas de combate.

Com relação à certificação do PQC, sete das empresas pesquisadas são adotantes do programa (A, B, D, H, I, K e M). Dessas, quatro possuem a certificação desde o início do PQC (B, D, H e K) e três vieram adotá-lo posteriormente (A, I e M). As seis outras empresas são não-adotantes (C, E, F, G, J e L) ou estão iniciando o processo de adoção (apenas a empresa J). Entre

elas, cinco estão preparadas para a implementação (E, F, G, J e L), enquanto uma pretende se adequar nos próximos anos (C).

Quanto à presença de outros tipos de certificação nas empresas adotantes, apenas a empresa H não possui outros certificados. As outras possuem pelo menos mais um certificado, sendo que a empresa D possui mais de dez certificações. As empresas não-adotantes C, E, F e G não possuem nenhum outro certificado, já as empresas não-adotantes J e L possuem certificações oriundas das fazendas pertencentes aos grupos, como a as certificações Utzkapeh e BSCA.

As empresas adotantes B, D, H e K conhecem o PQC desde sua criação, pois são membros participantes da ABIC. Já todas as outras empresas conheceram o PQC por meio da ABIC ou de ações promovidas por essa associação. De toda a amostra, apenas a empresa E não aprova o trabalho que a ABIC vem realizando nos últimos anos, uma vez que teve problemas de concorrência fraudulenta na questão do Selo de Pureza. Todas as outras empresas aprovam o trabalho da ABIC, citando, por exemplo, os trabalhos com o Selo de Pureza, “Café e Saúde” e outras ações para o aumento do consumo e a melhoria da qualidade.

6.2 Análise das entrevistas

Na primeira etapa da pesquisa, o programa foi analisado visando descobrir seus pontos fortes e fracos, baseados em outros estudos de certificação e qualidade. Identificou-se, com base na teoria proposta para estudar o programa, que o PQC possui três pilares fundamentais, formando uma base sólida e complementar entre eles. São três os pilares fundamentais do programa:

- 1 – o primeiro pilar é o da “Qualidade do produto”;
- 2 – o segundo pilar é o da “Qualidade do processo”;

3 – o terceiro pilar é o “Sinal de Qualidade”, que representa a garantia de manutenção do padrão determinado pela certificação que é representado no modelo pelo “símbolo da qualidade” e pelo “Perfil de sabor”, dois elementos visuais estampados no rótulo dos cafés certificados.

Com base nesta fundamentação teórica, criou-se um questionário para ser aplicado com representantes das empresas de café torrado e moído participantes da pesquisa. O objetivo foi identificar se as estratégias de cada torrefadora e as implicações do programa nas empresas realmente podem ser agrupadas dentro desses “Pilares da qualidade” propostos pelo estudo.

As entrevistas foram analisadas seguindo o modelo proposto Anexo 9.4. Neste modelo, os dados levantados nas entrevistas foram agrupados dentro dos “pilares da qualidade” e ficaram divididos da seguinte maneira:

- na coluna 1, referente ao pilar da “Qualidade do produto” foram agrupadas as seguintes questões: o suprimento da matéria-prima e o controle realizado na aquisição; características do processo de aquisição e a influência do PQC neste processo; registro dos índices de PVA; qualidade dos produtos obtidos e uma observação sobre a questão da manutenção do padrão;

- na coluna 2, referente ao pilar do “Sinal de qualidade”, foram agrupadas as seguintes questões: caracterização da linha de produtos; lançamento de novos produtos; estratégias de mercado da empresa; distribuição da produção e comportamento do consumidor;

- na coluna 3, referente ao pilar “Qualidade do processo”, foram agrupadas as seguintes questões: controle dos processos; adequação às normas de processo do PQC; custo de implementação do PQC e os ganhos obtidos com o PQC ou se pretende se preparar para implementar o PQC.

Desse modo, foi possível comparar as entrevistas segundo as estratégias e as implicações do PQC em cada uma das empresas frente aos “pilares da qualidade”. Cada pilar foi analisado e os principais resultados seguem adiante.

6.3 O pilar Qualidade do produto

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

Constatou-se que as torrefadoras que conjugam uma estrutura de beneficiamento, armazenagem e venda de café verde com a estrutura de torrefação, mesmo em se tratando de empresas distintas (pessoas jurídicas independentes), possuem boa oferta de matéria-prima de qualidade para poderem trabalhar. Entre as empresas adotantes, apenas a empresa H possui uma beneficiadora pertencente ao grupo. Entretanto, as empresas B, D, I, K e M utilizam outra vantagem para conseguir matéria-prima com qualidade e quantidade: situam-se nos maiores centros produtores e comercializadores de café do Brasil. Elas admitem que necessitam de bom relacionamento com seus fornecedores para garantir o bom suprimento de matéria-prima. Isso explica também por que não ocorreu grandes modificações no processo de aquisição de matéria-prima por parte das empresas adotantes do PQC. Na empresa A, todo o café utilizado provém de uma única fazenda, pertencente ao grupo que é responsável pela produção do café torrado e moído.

No caso das não-adotantes, as empresas E, F, G, e J possuem a vantagem operacional de conjugar estruturas de beneficiamento e venda de café com a torrefação. Esse é um ponto fundamental que torna as empresas passíveis de adotarem o PQC. A empresa L, por sua vez, possui quatro fazendas produtoras

de cafés especiais nas duas melhores regiões do país para essa finalidade, o que garante o suprimento de qualidade e quantidade.

Quanto ao registro dos índices de PVA, apenas a empresa C não possui nenhum controle oficial e registrado dos lotes que adquire. Foi identificado que o registro de PVA, apesar de ser um ponto muito focado pela ABIC no PQC pode ser facilmente controlado no processo de beneficiamento. Sendo assim, pode-se concluir que o uso de grão pretos, verdes e ardidos é, na maior parte das vezes, uma ação proposital e fraudulenta da torrefadora.

Na questão da qualidade dos produtos finais, é interessante ressaltar a seguinte afirmação do entrevistado da empresa D:

“Hoje eu posso te afirmar com toda a certeza... o brasileiro hoje tem condição de tomar café melhores que os consumidos lá fora” (Entrevistado da empresa D).

A qualidade dos produtos é muito variada, seja dentro da mesma empresa, seja comparado ao das empresas da amostra. Nas empresas adotantes, todas possuem o café gourmet em sua linha de produtos, destacando-se a empresa A, que produz o café com uma das maiores notas globais do PQC e foca exclusivamente na produção de cafés gourmet. Já as empresas B, D, H e K possuem uma linha completa incluindo desde as marcas de combate aos cafés especiais destinados ao mercado internacional. No grupo das adotantes, a empresa M é a empresa que possui a maior variedade de produtos, com cafés aromatizados e a linha de cafés espresso para cafeterias do grupo. Outro ponto importante é o fato de as empresas D, H, K e M participarem ativamente de leilões de qualidade promovidos pela ABIC e Sindicafés de São Paulo e Minas Gerais. Com isso, lançam constantemente no mercado edições especiais com os melhores cafés do Brasil ou dos respectivos estados a que pertencem.

Das empresas não-adotantes, as empresa F, J e L possuem cafés de alta qualidade. As empresas F e J possuem em comum o fato de terem conjugada no

grupo uma empresa de beneficiamento, armazenagem e exportação de café que funciona de forma independente da torrefação. Os grupos a que pertencem exportam grande quantidade de café verde especial e *gourmet* para os maiores mercados consumidores do mundo. Sendo assim possuem, à sua disposição, grande quantidade de matéria-prima de alta qualidade para suprir a demanda de suas torrefadoras por cafés diferenciados. O suprimento de matéria-prima da empresa L provém exclusivamente das quatro fazendas pertencentes ao grupo empresarial de que faz parte. Como nas empresas F e J, o grupo exporta diretamente seu café verde para os principais mercados consumidores do mundo, entretanto, possui algumas particularidades: 1) todo o café verde exportado e utilizado na torrefação é de origem exclusiva das fazendas pertencentes ao grupo e 2) todas as fazendas fazem parte da *Brazil Specialty Coffee Association* (BSCA), ou seja, possuem a certificação de qualidade da BSCA.

Por outro lado, na empresa não-adoptante F ocorre um fato incomum: não possui nenhuma certificação de qualidade na empresa, apesar de seu carro-chefe serem os cafés *gourmets*, apesar de fornecer para os pontos mais luxuosos da cidade de São Paulo e apesar de exportar café torrado e moído para o Japão. A certificação não tem sido considerada. A empresa F possui uma marca muito conceituada no agronegócio e aposta nela para sustentar e ampliar seus canais de distribuição. As empresas não-adoptantes C, E e G não possuem cafés especiais em sua linha, estando voltadas exclusivamente para a categoria tradicional. Para os empresários destas torrefadoras, as explicações são a falta de mercado para a ampliação de suas linhas, visto que são empresas pequenas e regionais.

O ponto de maior destaque dentro deste pilar da qualidade é, com certeza, a questão da manutenção do padrão de qualidade. Uma exigência do PQC é a de que as empresas possuam qualidade constante ao longo do tempo, ou seja, que ofereçam a seus consumidores sempre o mesmo padrão de qualidade que foi por ela estabelecido. Foi identificado na pesquisa que este ponto é crítico

para a estratégia das torrefadoras. Um das explicações para a falta de padrão de qualidade do café são os longos anos sob tutela do IBC a que o agronegócio do café foi submetido. Já foi discutido anteriormente e por muitos autores como Saes (1998) e Farina (1997), que, com o tabelamento dos preços no mercado, a única estratégia para as torrefadoras aumentarem seus lucros era baixar o custo de produção. Com isso, passou-se a adquirir matéria-prima de baixa qualidade, o que acabou por incentivar a fraude no mercado.

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

Ainda na questão da manutenção do padrão, entre as empresas adotantes, a empresa K é destaque neste quesito. A filosofia da manutenção do padrão vem de muito tempo na empresa. Nas palavras do entrevistado:

“O importante é padrão, o consumidor quer sempre tomar a mesma coisa... esse é o pulo do gato” – Entrevistado da empresa K.

A manutenção do padrão de qualidade é um fator identificado como uma vantagem competitiva para a empresa K. Ainda segundo o entrevistado, um ponto muito importante para manter o padrão é o serviço de atendimento ao consumidor, pelo telefone, o “0800”, ou seja, se o produto sai do padrão, o consumidor reclama.

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

Apesar dessa predisposição do empresário em manter o padrão de qualidade e identificar o padrão como fundamental para conquistar o consumidor, ele admite que tem dificuldade para manter o padrão:

“Tivemos dificuldade em manter o padrão, principalmente no segundo semestre de 2006” (Entrevistado da empresa K).

Para as empresas não-adotantes, a questão da manutenção do padrão de qualidade é mais crítica para justificar a não adesão ao programa, principalmente devido ao fato de possuírem uma única marca. É o que acontece com as empresas C, E e G, que usam *blends* diferentes, de acordo com a região de distribuição. Já as empresas não-adotantes J e L não têm dificuldade de manter padrão, principalmente pela boa disponibilidade de matéria-prima que as empresa possuem. Esse tópico será abordado mais adiante, ao se discutirem os principais pontos da pesquisa.

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

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

6.4 O pilar Qualidade do processo

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

Para que exista uma redução consistente da assimetria de informações entre os agentes da cadeia, a rastreabilidade é fundamental. Entretanto, a pesquisa identificou que esse é o ponto crítico no pilar da “Qualidade do processo”, ou seja, as empresas pesquisadas, tanto as adotantes quanto as não-adotantes, tiveram ou tem extrema dificuldade em implementar a rastreabilidade no processo produtivo. Principalmente naquelas que não possuem um eficiente sistema de recebimento e compra de matéria-prima. Identificou-se também que algumas delas ainda usam um processo artesanal de produção, sem controle, confiando única e exclusivamente na experiência de um profissional do ramo para controlar os processos de blendagem, torra, liga e moagem. O PQC exige controles específicos, como a prova de xícara, o disco de agron e o teste de granulometria para esses pontos.

A primeira questão é o modo como é realizado o controle dos processos em cada torrefadora. Todas as empresas adotantes possuem um alto rigor no controle de seu processo produtivo. Para as empresas B, D, H, K e M este alto controle é necessário devido à grande quantidade de produtos em sua linha. Para a empresa A, este controle é rigoroso devido à alta qualidade do café produzido. A empresa I possui um rígido controle devido ao fato de focar o seu negócio na terceirização, ou seja, produz o café para um terceiro. Sendo assim, deve possuir

um alto controle de estoques e de registros para ter credibilidade e poder produzir com qualidade.

Nas empresas não-adotantes, apenas a empresa C não possui nenhum controle do processo de produção. As empresas E e G fazem um controle semelhante, entretanto não possuem rastreabilidade e esse ponto é reconhecido pelos entrevistados como algo que precisa ser modificado, caso decidirem adotar o PQC. A empresa J possui um bom controle de rastreabilidade e recebimento de matéria-prima, entretanto necessita ainda de implementar alguns procedimentos documentais para se adequar à norma do programa. A empresa L possui alta tecnologia de produção, devido principalmente ao objetivo de produzir cafés especiais e *gourmet*. Também possui um rígido controle de rastreabilidade, conferido principalmente pela certificação da BSCA.

Para a questão sobre as empresas adotantes que já realizavam às exigências da certificação referentes ao processo de produção foram obtidas diferentes respostas. As empresas adotantes A, I, K e M necessitaram implementar os registros oficiais do controle de seus processos, sendo apenas procedimentos documentais. As empresas adotantes B e D, por possuírem outras certificações já estavam adequadas às normas do PQC. Dentre as adotantes, a empresa H foi a que teve que fazer mais alterações para se ajustar ao PQC: houve muitas mudanças na planta da indústria, como a mudança de vestiários e banheiros e o controle da entrada e saída de pessoal. Outro ponto foi a padronização dos processos por meio de fichas técnicas para controlar os padrões de torra, moagem e pesos. Implementou-se também um controle mais rigoroso de exames médicos do pessoal que trabalha na empresa. Conseqüentemente, um dos efeitos mais positivos do programa, segundo os entrevistados da empresa H, foi o aumento da motivação e o envolvimento dos funcionários com a empresa. Para um dos entrevistados, o café passou a ser

tratado realmente como um alimento. O reflexo disso são os uniformes brancos em contraste com os antigos uniformes marrons.

Para as empresas não-adoptantes, foi questionado se irão se preparar para as exigências do PQC. O entrevistado da empresa C, a que tem maiores problemas no processo de produção e é de pequeno porte afirmou que pretende se preparar no longo prazo, demonstrando a preocupação do empresário com o futuro do mercado. As empresas F e L já estão preparadas, em menor grau, estão as empresas E, G e J. O entrevistado da empresa E afirmou que não pretende adotar o PQC no curto prazo. Já as empresas G e J pretendem adotar o programa a partir de 2007.

Com relação ao custo de implementação do PQC, identificou-se que o custo foi baixo para todas as empresas adoptantes, exceto para a empresa H. Entretanto, o entrevistado afirmou que o custo de implantação do PQC na empresa H também foi baixo. Já para as empresas não-adoptantes, apenas a empresa C terá que fazer grandes investimentos em infra-estrutura para se adequar às normas do programa.

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

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

A empresa K já possui a certificação ISO 9000. Sendo assim, o entrevistado não identificou ganhos no processo produtivo. O objetivo do entrevistado agora é utilizar o PQC como um diferencial da concorrência, transformando a certificação numa vantagem competitiva.

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

6.5 O pilar Sinal de qualidade

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

Primeiramente, perguntou-se aos empresários sobre a caracterização da linha de cada torrefadora. É importante notar que todas as empresas adotantes possuem cafés *gourmet* em seus portfólios. A empresa D utiliza o selo do PQC apenas em seu café *gourmet* para espresso. Isso reflete a necessidade do mercado de diferenciar os cafés especiais por meio da certificação e comprova a sua importância para transmitir qualidade com credibilidade para os consumidores.

Na contramão desta afirmação está a empresa não-adotante F, que trabalha com cafés de alta qualidade, sem nenhuma certificação. O entrevistado dessa torrefadora afirmou que, desde que iniciou o negócio de torrefação, a área de cafés especiais da empresa tem dado prejuízo. Desse modo, decidiu diversificar seus canais de distribuição, trabalhando com outras linhas, a exemplo da linha de cafés institucionais e a de marcas próprias para o varejo. Ao mudar sua estratégia de canal, ele conseguiu escala de produção para sustentar os prejuízos obtidos com a linha especial. Não é o caso da empresa não-adotante L, que também atua no mercado de cafés especiais e possui a certificação de café especial da BSCA. Outro ponto de contraste entre as empresas F e L, é a linha de produtos, a linha da empresa L é composta exclusivamente por cafés especiais e *gourmet* voltados para o mercado consumidor de alto poder aquisitivo. As empresas não-adotantes C, E e G possuem apenas a linha tradicional de cafés. Estas empresas também não pretendem entrar no mercado de cafés especiais no curto-prazo, seu interesse é continuar focando seus esforços na categoria tradicional. Por outro lado, a empresa não-adotante J pretende lançar novos produtos no mercado *gourmet*, principalmente investindo na linha de café espresso para cafeterias.

No grupo das empresas adotantes, todas afirmam que pretendem continuar investindo em novos produtos no mercado de cafés especiais e *gourmet*. Mesmo aquelas que já possuem a linha especial bem consolidada no

mercado, caso das empresas D, H e M, afirmam que pretendem investir e melhorar sua linha de produtos.

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

"Surgiu um selo de qualidade para o café, e o café H tem esse selo"
(primeira campanha).

"Nós ainda somos umas das poucas empresas que estão certificadas"
(segunda campanha).

Esse é o objetivo da empresa K, ou seja, transformar a constante busca de qualidade em estratégia de mercado para também conquistar a lealdade dos consumidores. Segundo o entrevistado, o consumidor fiel à marca corresponde a 20% do total, o consumidor que compra qualquer coisa, varia de 10% a 20%, o grande volume do público tem uma escala de preferência que varia de três a quatro marcas que ele acredita, dentro dessas, compra aquela que está em promoção, melhor posicionada na gôndola ou que oferece prêmios. A busca pela fidelidade do consumidor é o maior objetivo:

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

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

espaço no mercado. Na sua opinião, o consumidor começa a questionar a origem do café de sua preferência.

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

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

Para a empresa D, a qualidade é a chave para atingir o mercado internacional. Para conseguir comprovar essa qualidade ela utiliza mais de dez certificados, tendo entre eles os mais variados apelos. A empresa A necessita de alta qualidade para poder colocar seu café na gôndola de cafés especiais do Pão-de-Açúcar e poder estar presente nos melhores armazéns e empórios da cidade de São Paulo. O reflexo dessa estratégia está no prêmio obtido no 14º Encafé de maior nota global do Programa de Qualidade.

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

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

esta estratégia ele consegue abrir canais de distribuição altamente diferenciados, como o restrito mercado japonês.

A qualidade é a chave do sucesso para a empresa não-adotante L. O foco é a alta gastronomia, oferecendo cafés de alta qualidade no mercado brasileiro. As estratégias para o café torrado e moído são compatíveis com as estratégias da empresa para o mercado de café verde, trabalhando apenas com cafés especiais e *gourmet*. Busca os pontos de venda com consumidores de alto poder aquisitivo, como restaurantes finos, cafeterias e empórios de produtos diferenciados. O objetivo da empresa L é mostrar ao consumidor que existe uma rastreabilidade completa do produto, desde a variedade e o talhão na fazenda até a xícara do consumidor no restaurante de sua preferência. Para o entrevistado da empresa L, a certificação de origem é muito mais importante para sua estratégia de mercado do que a certificação unicamente pela qualidade que o PQC oferece. Sua estratégia de distribuição também possui uma particularidade: vendas diretas ao consumidor final, pela internet. Com essa estratégia, a empresa L alcança uma estrutura de governança hierárquica muito difícil de ser encontrada no agronegócio: a integração vertical completa. Desde as sementeiras para a produção das mudas de café nas fazendas do grupo até o consumidor final, em sua casa, a empresa L coordena todas ações diretamente.

Com relação ao comportamento do consumidor, a maioria dos entrevistados é unânime: os consumidores querem qualidade; além disso, a qualidade deve estar associada a preço baixo. Entretanto, todos os entrevistados acreditam no mercado de cafés especiais, mas vêem esse crescimento com cautela. As empresas regionais, como as não-adotantes C, E e G focam a questão do preço como fator primordial, embora afirmem que seus consumidores são fiéis à marca.

É possível notar que as empresas buscam, cada vez mais, a segmentação como chave do sucesso de seu negócio. É o caso das empresas B, D, F, H, I, J,

K, e M, dos quais apenas as empresas F e J são não-adoptantes do PQC. Desse modo, pode-se supor que o PQC auxilia as empresas adoptantes na definição de seus segmentos de mercado e na qualidade que querem oferecer aos seus consumidores.

6.6 Análise do processo de implementação do PQC

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

Cada pilar da qualidade agrupa as principais implicações do programa nas empresas adoptantes e demonstra se as não-adoptantes estão aptas a adotar o programa ou não. A análise das estratégias de mercado de cada empresa também possui um papel importante; afinal, é necessário saber em qual contexto o PQC está ou poderá ser inserido em cada torrefadora.

A seguir são apresentados os pontos críticos encontrados na pesquisa que foram identificados como fundamentais na implementação do Programa de Qualidade do Café.

6.6.1 Resistência e adoção ao PQC

Primeiramente, é possível notar resistência por parte de algumas pequenas e médias empresas ao PQC. Este fato pode ser considerado comum, visto que o programa é complexo e encontra-se em sua fase inicial de implementação. Reflete também a conduta reativa de algumas empresas que só pretendem aderir ao programa quando o mercado efetivamente o exigir, ou seja, quando os consumidores ou o varejo passarem a identificar o PQC como um

referencial para suas compras. Isso foi identificado nas empresas não-adoptantes de pequeno porte e com boa estrutura física e organizacional (as empresas E e G), que são torrefadoras que se encontram nos moldes do programa, entretanto, preferem não adoptá-lo.

Outras empresas preferem não querer adoptar o PQC por opção. É o caso das empresas F e L. A empresa F não identifica nenhum tipo de certificação como fundamental para seu negócio. Por sua vez, o entrevistado da empresa L afirma que prefere uma certificação que valorize outros aspectos de qualidade de sua produção que não apenas os atributos de qualidade da bebida; sendo assim, optou pela certificação da BSCA.

Por outro lado, na empresa C, esta de pequeno porte, já existe a preocupação em adequar sua estrutura às exigências do PQC. A empresa não quer realizar um alto investimento em estrutura de uma única vez; prefere ir lentamente se adequando ao programa, preparando-se para o momento em que o mercado passar a reconhecer o PQC como um diferencial entre as empresas.

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

"Se você não faz parte do grupo que toma decisão, você fica a mercê da decisão tomada" (Almir José da Silva Filho).

6.6.2 Dificuldade em manter o padrão estabelecido

Um dos pontos mais preocupantes e que merece maior atenção na pesquisa é o que foi identificado como a "dificuldade em manter o padrão

estabelecido”. O produto café T&M pode ser considerado, no geral, como um produto cujo fator mais importante na hora da compra é o preço, como indicam inúmeras pesquisas do setor (Saes, 1997; Mário, 2002). Como o que prevalece no mercado interno é a concorrência por preço, o resultado é que as empresas devem procurar reduzir seus custos de produção para atingir maiores lucros. Conseqüentemente, ocorre uma drástica queda da qualidade, traduzida em queda do consumo.

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

Entretanto, identificou-se que as empresas que já aderiram ao programa possuem algumas vantagens que as permitem manter o padrão de qualidade: 1) possuem uma empresa de comércio de café verde conjugada à torrefação ou 2) estão situadas em áreas produtoras e comercializadoras de café. Mas, essas observações não servem apenas para as empresas adotantes do PQC; as empresas não-adotantes que possuem padrão de qualidade, ou qualidade elevada de seus produtos também se valem dessas estratégias. A proximidade física das regiões produtoras ou a conjugação de uma estrutura de comercialização com a torrefação demonstram que, para atingir qualidade, as empresas estão lançando mão de estruturas híbridas de governança, com alta coordenação vertical. Por conseqüência, essas empresas conseguem minimizar seus custos de transação ao reduzir as incertezas quanto à qualidade do produto adquirido, e, portanto a dificuldade de aquisição do ativo específico café verde em grão. Nessa mesma

perspectiva, para garantir a qualidade total e a rastreabilidade do seu sistema produtivo, desde a fazenda ao consumidor, a empresa L utiliza a integração vertical completa, internalizando no grupo todas as etapas de produção, inclusive vendendo diretamente ao consumidor final pela internet.

Outra estratégia identificada foi que as empresas H e B lançaram produtos sem a certificação do programa, visando o mercado das marcas de combate. Desse modo, mantém em sua linha um produto cuja manutenção do padrão de qualidade não é uma exigência.

Para o vice-presidente da ABIC, a dificuldade de manter o padrão decorre do desconhecimento da indústria sobre a matéria-prima, devido aos muitos anos de controle do governo. Como consequência, as empresas não dominam o processo de produção. Manter o padrão estático é impossível, mas manter o padrão com oscilações não perceptíveis pelo consumidor comum é perfeitamente possível. O PQC comporta essas oscilações, por isso existem as faixas de qualidade em substituição à pura e simples nota global, como era realizado no início do programa. Para ele, no mercado de café atual, não existe matéria-prima barata; o café *conillon* muitas vezes é mais caro que o café arábica de qualidade inferior. Sendo assim, quem quer diminuir a qualidade para diminuir o preço tem que partir para a fraude.

6.6.3 O PQC como vantagem competitiva

Nos resultados da pesquisa foi possível identificar que alguns entrevistados reconhecem que o PQC pode se tornar uma vantagem competitiva no futuro próximo. Dois pontos merecem destaque:

- 1) primeiramente, algumas estratégias da ABIC para impulsionar o programa, como a parceria com a rede varejista Pão-de-Açúcar (caso da empresa A) e a exigência de

determinadas licitações de órgãos públicos para que os cafés atendam às normas de qualidade do programa (caso da empresa D) comecem a fazer com que as empresas que possuem o PQC, ou que já estão preparadas para adotá-lo possuam vantagens competitivas reais frente às empresas não certificadas;

- 2) outro ponto é a estratégia que as empresas B e K pretendem adotar, e que a empresa H já está utilizando: o PQC como propaganda para conquistar consumidores e competir com outras empresas no varejo.

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

6.6.4 As estratégias impulsionadoras

Alguns resultados positivos de estratégias adotadas pela ABIC para impulsionar o programa já podem ser identificados. A divulgação realizada pela internet, bem como eventos promovidos pelos Sindicafés e envio de informativos, parecem estar surtindo bons resultados, já que os empresários que não adotaram o PQC em suas empresas afirmam conhecer o programa e possuem interesse em saber maiores detalhes sobre o mesmo.

Outra estratégia de sucesso foi a parceria ABIC/ Pão-de-Açúcar. Por meio dessa parceria, as lojas do Pão-de-Açúcar passaram a determinar, como exigência para compra de seus cafés, a certificação do PQC da ABIC. Apesar da dificuldade de implementar essa exigência, os resultados positivos já começam a surgir, uma vez que muitas das empresas que vendem seus produtos para o Pão-

de-Açúcar trabalham com cafés de qualidade superior e, portanto, são empresas que estão mais abertas ao processo de certificação, reconhecendo que isto pode agregar valor ao seu produto. Como agente mais próximo do consumidor, o Pão-de-Açúcar passou a ser um poderoso aliado do PQC, ao forçar adaptações dos seus fornecedores. Quando o varejo passar a exigir a certificação, a indústria de café T&M será obrigada a se ajustar às normas. Admite-se que essa decisão tende a ser imitada pelas redes varejistas concorrentes.

Sendo assim, surgiu um efeito “de cima para baixo”, o varejo passou a exigir a certificação e, por consequência, a indústria é obrigada a se ajustar às normas.

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

Estas são duas estratégias eficientes e eficazes, uma vez que, ao estimular os canais de distribuição, como o grande varejo e o próprio governo (enquanto cliente institucional), sai mais barato que investir em propaganda institucional na mídia.

As estratégias “de cima para baixo”, que “puxam” a demanda da certificação do varejo para a indústria parecem surtir os maiores efeitos, entretanto, elas requerem forte atuação política, algo que a ABIC vem fazendo

com maestria nos últimos anos. Talvez esse seja realmente o caminho, uma vez que, para atingir o consumidor final, de maneira forte e eficaz, é necessário um investimento maciço em marketing, algo que está fora dos planos da ABIC no atual momento.

6.7 Estratégias para o futuro

Com os dados levantados durante as entrevistas com a diretoria da ABIC, com os empresários entrevistados e com especialistas do setor, é possível traçar um panorama para o futuro da implementação do Programa de Qualidade do Café. O objetivo aqui não é fazer sugestões, mas sim, fazer uma análise de ações futuras que estão surgindo e que poderão vir a acontecer como uma evolução natural do PQC.

6.7.1 A estratégia de implementação do programa

A estratégia de implementação do PQC pela ABIC está focada nos seguintes pontos: primeiro, foco nas empresas, depois, foco nos canais e por último, foco no consumidor. No início de 2007, já são mais de cento e cinquenta marcas certificadas, sendo que o planejamento inicial da ABIC era para atingir cem marcas certificadas em novembro de 2006.

Conclui-se que a conduta usada na implementação do programa vem produzindo bons resultados, o que pode ser notado na entrevistas com as empresas e especialistas do setor. Entretanto, uma estratégia para ampliar o uso do programa seria focar nas empresas que têm sua estratégia voltada para a produção de cafés de alta qualidade. Afinal, os cafés de alta qualidade atingem os consumidores mais exigentes, que passarão a reconhecer o PQC como símbolo de garantia da qualidade. Isso poderia impulsionar o reconhecimento do

programa pelos consumidores, até porque os consumidores mais exigentes são, em sua maioria, formadores de opinião.

Por outro lado, já existem também empresas de médio porte, regionais, que já atendem aos requisitos básicos do PQC. Apesar de muitas delas não possuírem produtos de alta qualidade em suas linhas, elas são muito importantes na região onde atuam, e representam a maior parte do mercado de cafés tradicionais. Primeiramente é preciso identificá-las, saber onde estão e qual seu estágio de tecnologia e qualidade de produção para atender ao programa. Quando identificadas, será possível implementar ações que as estimulem a aderir ao PQC.

6.7.2 Parcerias com outras associações

A ABIC formalizou em novembro de 2006 uma parceria com o Conselho das Associações de Cafeicultores do Cerrado (CACCCER). Trata-se do programa "Cafés Sustentáveis do Brasil", que visa promover a sustentabilidade e a qualidade na cadeia do café, desde a produção até o processo industrial de torração e moagem. Com isso, as torrefadoras que forem certificadas pelo PQC nas categorias superior e *gourmet* e usarem em seus blends pelo menos 60% de cafés adquiridos de fornecedores da CACCCER, poderão utilizar o selo de "Café Sustentável do Cerrado".

Essa parceria demonstra a capacidade de coordenação que a ABIC possui com outras entidades do setor. Para o PQC, esse tipo de parceria confere ainda mais qualidade e diferenciação à sua marca, além de servir como um importante impulsionador para que outras empresas adotem o programa.

Essa parceria pode mostrar o caminho a ser seguido pelo programa. Ao estabelecer parcerias estratégicas com outras associações, como a BSCA, por

exemplo, o PQC pode ganhar ainda mais importância, de modo que ele pode realmente vir a se tornar um instrumento de coordenação do agronegócio café.

6.7.3 Investimentos no marketing para o consumidor final

Uma das grandes limitações do programa, apontada tanto pela ABIC, quanto pelos entrevistados na pesquisa, é o baixo investimento em marketing para o consumidor final. A falta de ações institucionais em propaganda promovidas pela ABIC tem a justificativa da falta de recursos. Isso é facilmente observável se analisarmos que das mais de quatrocentas empresas associadas a ABIC, pouco mais de trinta aderiram ao PQC até o presente momento. Esse é um dos fatores que justificam a dificuldade que o PQC tem de obter recursos para atingir o consumidor final.

Entende-se que essas ações de propaganda serão necessárias com a evolução do programa e com a adesão de novas empresas. Apesar de a pesquisa ter constatado que as próprias empresas planejam utilizar o programa como ferramenta de publicidade e propaganda, a divulgação direta para o consumidor por meio da ABIC traria vantagens, conferiria reputação ao programa e a ABIC; e impulsionaria o PQC como um todo, não apenas em ações pontuais que apenas valorizam as empresas certificadas.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

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

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

O PQC busca a racionalização das torrefadoras e força a empresa a trabalhar de forma organizada e profissional. Sendo assim, identificou-se que a rastreabilidade é outro ponto crítico para as empresas pesquisadas. Todas as empresas adotantes afirmaram que tiveram dificuldade em implementar ou documentar a rastreabilidade de sua produção, e é a falta de rastreabilidade que

impede que algumas empresas não-adotantes iniciem o processo de certificação. Os ganhos que as empresas adotantes obtiveram ao adotar a padronização e a rastreabilidade comprovam a importância do pilar “Qualidade do processo”.

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

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

Os resultados apontam que a proximidade entre a região produtora com beneficiadores e torrefadores facilita a adesão ao PQC. No entanto, essa

constatação não pode ser generalizada, apesar da preferência por escolher empresas dos mais diversos perfis e portes; a maioria delas pertence ou tem uma base de comercialização de café verde nas regiões do Sul de Minas Gerais ou da Mogiana de São Paulo, tradicionais regiões produtoras de café.

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

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

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

Num desenho geral, é clara a percepção de que o PQC possui potencial para se tornar um programa não apenas essencial para o futuro do mercado de café no Brasil, mas que pode assumir o status de principal instrumento profissionalizador da cadeia, colocando a ABIC em uma posição privilegiada, como o principal agente coordenador do agronegócio café no Brasil.

A ABIC reconhece as dificuldades de implementação do PQC, entretanto, afirma que o programa é um caminho sem volta.

Nas palavras do vice-presidente da ABIC:

"O PQC é um programa complexo, arrojado, mas vai ao encontro do que o mercado quer: que é segurança alimentar e a garantia do que você está comprando" (Almir José da Silva Filho).

Para finalizar, vale ressaltar um pensamento que resume o que é o café para todos os entrevistados da pesquisa e para todos os apaixonados por essa magia, que é saborear uma xícara de café:

"O café não é algo em que você trabalha, é algo em que você vive"

Almir José da Silva Filho.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE CAFÉ. **Programa de Qualidade do café ABIC**. Selo de qualidade passo a Passo. 2006. Disponível em: <<http://www.abic.com.br>>. Acesso em: 22 abr. 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE CAFÉ. **Estatísticas - indicadores da Indústria**. 2006. Disponível em: <<http://www.abic.com.br/estatisticas.html>>. Acesso em 22 abr. 2006.

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

BARNEY, J.B.; HESTERLY, W. Economia das organizações: entendendo a relação entre organizações e a análise econômica. In: CLEGG, S.; HARDY, C; NORD, D. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. v.3, p.131-179

BRANDO, C.H.J. Olhos para o futuro: perspectivas para os próximos 10 anos. **Agroanalysis**, Rio de Janeiro, v.26, n.11, p.E24–E26, nov. 2006.

COASE, R.H. **The nature of the firm**. Chicago: University, 1988. Cap.2. Título original: The firm, the market and the law. (Original publicado em 1937).

CONKLIN, N.C.; THOMPSON, G. Product quality in organic and conventional produce: is there a difference? **Agribusiness**, v.9, n.3, p.295-307, 1993.

COUGHLAN, A. T. et al. Integração vertical: possuindo o canal. In : _____. **Canais de marketing e distribuição**. Porto Alegre: Bookman, 2002. Cap.7

CROSBY, P.B. **Quality is tree: the art of making quality certain**. New York: New American Library, 1979.

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

FARINA, M.M.Q.E. Organização industrial no agribusiness. In: _____. **Economia e gestão dos negócios agroalimentares.** São Paulo. Pioneira, 2000. Cap.3.

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

FEIGENBAUM, A.V. **Quality control:** principles, practice and administration. New York: McGraw-Hill, 1951.

FEIGENBAUM, A.V. **Total quality control.** New York: McGraw-Hill, 1983.

FERRAZ, J.M.G.; PRADA, L.S.; PAIXÃO, M. (Ed.). **Certificação socioambiental do setor sucroalcooleiro.** São Paulo: Embrapa Meio Ambiente, 2000. 195p.

GILMORE, H.L. **Product conformance cost.** Quality Progress. 1974.

GRÖNROOS, C. **Strategic management and marketing in the service sector.** Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1983.

JURAN, J.M. **Quality control handbook.** New York: McGraw-Hill, 1951.

JURAN, J.M. A função qualidade. In: JURAN, J.M.; GRZYNA, F. M. (Org.). **Controle da qualidade:** handbook. São Paulo: Makron Books, 1991. v.1, p.10-31.

JURAN, J.M.; BINGHAM, R.S. Service industries. In: JURAN, J.M.; GRZYNA, F.M.; BINGHAM, R.S. **Quality control handbook:** 47-1, 47-35. New York: McGraw-Hill, 1974.

JURAN, J.M.; GRZYNA, F.M. **Juran's quality control handbook.** New York: McGraw-Hill, 1988.

LEVITT, T. Production-line approach to service. **Harvard Business Review,** v.54, n.5, p.63-74, 1972.

LIEBSCHER, P. Quantity with quality ? Teaching quantitative and qualitative methods in a LIS Master's program. **Library Trends**, v.46, n.4, p.668-680, Spring 1998.

MACHADO, E.L. **O papel da reputação na coordenação vertical da cadeia produtiva de frutas, legumes e verduras frescos**. São Paulo: FEA/USP, 2002. 182p.

MACHADO, R.T.M. Tecnologia da informação e competitividade em sistemas agroindustriais: um estudo exploratório. **Revista Brasileira de Agroinformática**, v.1, n.1, p.66-76,1998.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing**. uma orientação aplicada. Tradução de: Nivaldo Montingelli Jr.; Alfredo Alves de Farias. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MACHADO, R.T.M. **Rastreabilidade, tecnologia da informação e coordenação de sistemas agroindustriais**. 2000. 224p. Tese (Doutorado)-São Paulo: FEA/USP.

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

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

NASSAR, A.M. **Eficiência das Associações de Interesse Privado: uma análise do agronegócio brasileiro**. 2001. 234p. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade de São Paulo, São Paulo.

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

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A.; BERRY, L.L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, v.4, n.4, p.41-50, 1985.

PERI, C.; GAETA, D. Designations of origin and industry certification as means of valorising agricultural food products. In: VINCI, S. (Coord.). **The**

European agro-food system and the challenge of global competition. Roma: ISMEA, 1999. p.59-68.

PESSOA, M.C.P.Y. ; SILVA, A. de S.; CAMARGO, C.P. **Qualidade e certificação de produtos agropecuários.** Brasília: Embrapa Informação Tecnológica, 2002. 188p. (Texto para Discussão, 14).

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

ROSS, P.J. **Taguchi techniques for quality engineering.** New York: McGraw-Hill, 1989.

SAES, M.S.M.; JAYO, M.; CACCER: coordenando ações para a valorização do café do cerrado. In: SEMINÁRIO ANUAL DO PENSA, 7., 1997, Águas de São Pedro. **Anais...** Águas de São Pedro, 1997.

SAES, M.S.M. **A racionalidade econômica da regulamentação no mercado brasileiro de café.** 1997. Tese (Doutorado) – São Paulo: FEA/USP.

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

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

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

SOUZA, M.C.M. Produtos orgânicos. In: _____. **Economia e gestão dos negócios agroalimentares.** São Paulo: Pioneira, 2000. Cap.17.

SPERS, E.E. **Qualidade e segurança em alimentos.** In: _____. **Economia e gestão dos negócios agroalimentares.** São Paulo: Pioneira, 2000. Cap.13.

SPERS, E.E.; SAES, M.S.M.; SOUZA, M.C.M. de. Análise das preferências do consumidor brasileiro de café: um estudo exploratório dos mercados de São Paulo e BH. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ECONOMIA E GESTÃO DE REDES AGROALIMENTARES, 4., 2003, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: FEAC/USP, 2003.

SPERS, E.E.; ZYLBERSZTAJN, D. Dungullin Estate – Certificação de qualidade na agricultura australiana. In: ZYLBERSZTAJN, D.; SCARE, R.F. (Org.). **Gestão da qualidade no agribusiness: estudos e casos**. São Paulo: Atlas, 2003.

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

VEGRO, C.L.R. et al. (Coord.). **O prazer e a excelência de uma xícara de café expresso: um estudo de mercado**. São Paulo: Ceres, 2002.

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

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

ZYLBERSTAJN, D. Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial. In: _____. **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000. Cap.1.

ZYLBERSZTAJN, D.; FARINA, E.M.M. (Org). **Diagnóstico sobre o sistema agroindustrial de cafés especiais e qualidade superior do estado de Minas Gerais**. Xx: Sebrae/Pensa/FIA, 2001. 158p.

ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M.F. “**Illycafé: coordenação em busca da qualidade**”. estudos de caso em agribusiness. XX: Pioneira/Pensa, 1997.

ZYLBERSZTAJN, D. et al . **O sistema agroindustrial do café: um estudo da organização do agribusiness do café visto como a chave da competitividade**”. Porto Alegre: Ortiz, 1993.

9 ANEXOS

9.1 Roteiro de entrevista para as empresas adotantes do PQC

Data ___/___/_____

Roteiro de Entrevista

* Registro da confidencialidade das informações fornecidas

Nome da empresa:

Nome do entrevistado

Questões Gerais:

1 – Surgimento da empresa, um breve histórico:

2 – Fale um pouco sobre você (carreira, como entrou no ramo do café, função que desempenha na empresa):

3 - Quais os ramos de atuação da empresa? Há quantos anos a empresa atua no mercado de café torrado e moído? (Produção mensal)

4 – Qual a importância de sua associação na ABIC?

5 – Você acha que o Selo de pureza da ABIC ainda é um importante adicional para seu produto?

6 – Possui alguma outra certificação na empresa?

7 – Quais os produtos/ marcas que a empresa possui? No mercado nacional? Para exportação?

8 – Solicitar uma descrição sobre as características dos produtos: EX: 100% arábica, grãos tipo 6 ou 8 COB, presença de *conillon* nos blends...

Questões sobre o PQC:

9 – Como conheceu o PQC? Na sua opinião, qual a importância do programa?

10 – Qual a motivação inicial que levou a adoção do PQC? Com quais objetivos adotou o programa?

11 – Como foram definidas as marcas a serem certificadas? E o Perfil do sabor? Possui alguma marca sem a certificação?

12 – Qual o instituto de certificação escolhido pela empresa?

13 – Quais foram os pontos principais (ou dificuldades) do processo de certificação? Quando o processo de certificação foi iniciado? Quanto tempo até a obtenção da certificação?

Comportamento do Consumidor

14 – Na sua opinião, quais os fatores principais que ditam o comportamento do consumidor na hora de comprar seu café?

15 – Qual sua opinião sobre o comportamento do consumidor em relação a selos e certificados?

O suprimento dos grãos de qualidade:

16 – Qual a origem dos grãos, da matéria-prima para a torrefação? Como é realizado o controle dos cafés adquiridos?

17 – Possui os registros que demonstram o índice de PVA de cada lote de café recebido?

18 – Houve modificações na aquisição do café-verde após a adoção ao PQC?

Processo de Produção

19 – Dentre as exigências do PQC, quais os pontos que a empresa já realizava? Preciso modificar algum processo ou atender alguma exigência?

20 – Como é realizado o controle dos seguintes processos:

Processo de blendagem: - Tipo de teste: Prova de xícara conforme consumo. Frequência: uma vez por dia de produção ou a cada mudança de *blend*.

Processo de torrefação: - A empresa faz retirada de amostras de batelada e inspeção visual registrada do ponto de torra, utilizando amostra padrão própria ou disco de agron?

Processo de Moagem: - Existe inspeção visual e/ ou teste granulométrico do café moído após a moagem?

Processo de Embalagem e Expedição: - São utilizados rótulos ou embalagens onde conste o peso, denominação de café torrado, data ou prazo de validade e ausência de glúten?

21 – Qual a qualidade global obtida pelos produtos certificados? Pretende melhorar a qualidade dos cafés já produzidos? Pretende lançar novos produtos?

22 - Houve custos de implementação do PQC na empresa?

23 – Na sua opinião, a empresa ganhou algo com a certificação do PQC? O que, de fato, mudou com a certificação do PQC?

Distribuição

24 – Como é realizada a distribuição dos cafés produzidos? Existe competição entre marcas da empresa? (dois cafés de mesma qualidade num mesmo distribuidor)

25 - No Brasil, qual é o raio de distribuição dos seus produtos? Quais as principais cidades? Quais os principais varejistas? Algum ponto de venda em especial?

26 - Existem contratos diferenciados, fornecedores exclusivos?

27 - Gostaria de acrescentar algo? Alguma opinião geral sobre o PQC?

9.2 Roteiro de entrevista para as empresas não-adotantes do PQC

Data: ___ / ___ / ____

Roteiro de Entrevista

* Registro da confidencialidade das informações fornecidas

Nome da empresa:

Nome do entrevistado:

Questões Gerais:

- 1 – Surgimento da empresa, um breve histórico:
- 2 – Fale um pouco sobre você (carreira, como entrou no ramo do café, função que desempenha na empresa):
- 3 - Quais os ramos de atuação da empresa? Há quantos anos a empresa atua no mercado de café torrado e moído? (Produção mensal)
- 4 – Qual a importância de sua associação na ABIC?
- 5 – Você acha que o Selo de pureza da ABIC é um importante adicional para seu produto?
- 6 – Possui alguma certificação na empresa?
- 7 – Quais os produtos/ marcas que a empresa possui? No mercado nacional? Para exportação?
- 8 – Solicitar uma descrição sobre as características dos produtos: EX: 100% arábica, grãos tipo 6 ou 8 COB, presença de conillon nos blends...

Comportamento do Consumidor

- 9 – Na sua opinião, quais os fatores principais que ditam o comportamento do consumidor na hora de comprar seu café?
- 10 – Qual sua opinião sobre o comportamento do consumidor em relação a selos e certificados?

O suprimento dos grãos de qualidade:

- 11 – Qual a origem dos grãos, da matéria-prima para a torrefação? Como é realizado o controle dos cafés adquiridos?
- 12 – Possui os registros que demonstram o índice de PVA de cada lote de café recebido?
- 13 - A movimentação de material deste processo para o processo seguinte é feito por meio de documentação devidamente aprovada e passível de rastreamento?

Processo de Produção

14 – Como é realizado o controle dos seguintes processo:

Processo de blendagem:

- Tipo de teste: Prova de xícara conforme consumo. Frequência: uma vez por dia de produção ou a cada mudança de blend.

Processo de torrefação:

- A empresa faz retirada de amostras da batelada e inspeção visual registrada do ponto de torra, utilizando amostra padrão própria ou Disco Agtron.

Processo de Moagem:

- Existe inspeção visual e/ou teste granulométrico do café moído após a moagem?

Processo de Embalagem e Expedição:

- São utilizados rótulos ou embalagens onde conste o peso, denominação de café torrado, data ou prazo de validade e ausência de glúten?

15 – Existe controle referente à saúde dos funcionários da empresa?

16 - A empresa possui licença ambiental ou possui, no mínimo, um protocolo de solicitação de licença ambiental junto ao órgão governamental competente?

Distribuição

17 – Como é realizada a distribuição dos cafés produzidos? Existe competição entre marcas da empresa? (dois cafés de mesma qualidade num mesmo distribuidor)

18 - No Brasil, qual é o raio de distribuição dos seus produtos? Quais as principais cidades? Quais os principais varejistas? Algum ponto de venda em especial?

19 - Existem contratos diferenciados, fornecedores exclusivos?

20 – Gostaria de acrescentar algo? Alguma opinião geral sobre o PQC?

Questões sobre o PQC (caso o entrevistado tenha conhecimento do programa):

– Conhece o PQC? Na sua opinião, qual a importância do programa?

– Planeja adotar o PQC?

– Você acha que terá dificuldades em adotar o programa?

– Dentre as exigências do PQC, quais os pontos que a empresa já realizava? Precisar modificar algum processo ou atender alguma exigência?

– O que a empresa poderia ganhar adotando a certificação do PQC?

9.3 Caracterização das empresas pesquisadas

IDENTIFICAÇÃO: Empresa A	
Caracterização da Empresa:	
Porte da empresa:	Pequena
Produção:	2 ton./ mês
Região de abrangência:	Pão-de-Açúcar, Carrefour e Armazéns de São Paulo
Associada ABIC:	Sim
Selo de pureza:	Sim
Adotante do PQC:	Sim
Outros certificados:	IBD
Suprimento de matéria-prima:	Exclusivamente de uma única fazenda
Dificuldade de manter padrão:	Média, apesar de ser de uma única fazenda, o volume é pequeno
Linha de produtos:	Pequena, apenas dois produtos
Estratégia de mercado:	Foco no mercado de cafés especiais e gourmet
Distribuição:	Pontos exclusivos para o público com alto poder aquisitivo
Tecnologia da produção:	Média
Objetivos com o PQC:	Atender uma exigência do Pão-de-Açúcar
Ganhos obtidos com o PQC:	Se manter como fornecedor do Pão-de-Açúcar e certificar a qualidade de seu produto

IDENTIFICAÇÃO: Empresa B	
Caracterização da Empresa:	
Porte da empresa:	Média regional
Produção:	Item prejudicado
Região de abrangência:	Raio de 200 km da indústria
Associada ABIC:	Sim
Selo de pureza:	Sim
Adotante do PQC:	Sim
Outros certificados:	Programa de qualidade do SEBRAE
Suprimento de matéria-prima:	Possui alta quantidade e qualidade de fornecedores
Dificuldade de manter padrão:	Pequena, possui alta quantidade e qualidade de matéria-prima
Linha de produtos:	Grande, incluindo capuccino e achocolatado
Estratégia de mercado:	Foco no mercado regional em várias categorias
Distribuição:	Regional
Tecnologia da produção:	Média
Objetivos com o PQC:	Educar o mercado consumidor
Ganhos obtidos com o PQC:	Maior controle no processo produtivo

IDENTIFICAÇÃO: Empresa C	
Caracterização da Empresa:	
Porte da empresa:	Pequena
Produção:	48 ton./ mês
Região de abrangência:	Regional, 50 km da indústria
Associada ABIC:	Sim
Selo de pureza:	Sim
Adotante do PQC:	Não
Outros certificados:	Não
Suprimento de matéria-prima:	Fornecedores tradicionais e pequenos produtores da região
Dificuldade de manter padrão:	Alta, possui dificuldade em manter o padrão na aquisição de matéria-prima
Linha de produtos:	Pequena, 2 produtos
Estratégia de mercado:	Foco no mercado regional e marcas de combate
Distribuição:	Regional
Tecnologia da produção:	Baixa
Pretende adotar o PQC?	Sim, já está se preparando
Custo para implementar PQC:	Alto, inclui modificar a estrutura

IDENTIFICAÇÃO: Empresa D	
Caracterização da Empresa:	
Porte da empresa:	Grande
Produção:	1500 ton./ mês
Região de abrangência:	Todo o Brasil e mercado Internacional
Associada ABIC:	Sim
Selo de pureza:	Sim
Adotante do PQC:	Sim
Outros certificados:	ISO, Rainforest Alliance, IBD entre outros
Suprimento de matéria-prima:	Fornecedores tradicionais, além de contratos diretos com produtores de diversos portes e fazendas com produção própria
Dificuldade de manter padrão:	Pequena, possui alta quantidade e qualidade de matéria-prima, a dificuldade entretanto é a competição no mercado de preços baixos
Linha de produtos:	Grande, mais de 50 marcas produzidas
Estratégia de mercado:	Foco diverso, desde marcas de combate até cafés especiais e <i>gourmet</i> para o mercado internacional
Distribuição:	Grandes varejistas do Brasil e alguns varejistas em outros países
Tecnologia da produção:	Alta
Objetivos com o PQC:	Apenas mais um certificado
Ganhos obtidos com o PQC:	A empresa não utiliza a certificação

IDENTIFICAÇÃO: Empresa E	
Caracterização da Empresa:	
Porte da empresa:	Pequena
Produção:	30 ton./ mês
Região de abrangência:	Regional, 100 km da indústria
Associada ABIC:	Sim
Selo de pureza:	Sim
Adotante do PQC:	Não
Outros certificados:	Não
Suprimento de matéria-prima:	Possui uma empresa de armazenamento e beneficiamento de café pertencente ao mesmo grupo
Dificuldade de manter padrão:	Alta, possui dificuldade em manter o padrão na aquisição de matéria-prima e para manter preço
Linha de produtos:	Pequena, 2 produtos
Estratégia de mercado:	Foco no mercado regional e marcas de combate
Distribuição:	Regional
Tecnologia da produção:	Média
Pretende adotar o PQC?	Não
Custo para implementar PQC:	Médio, algumas modificações estruturais e implementar um sistema de rastreabilidade

IDENTIFICAÇÃO: Empresa F	
Caracterização da Empresa:	
Porte da empresa:	Grande
Produção:	200 ton./ mês
Região de abrangência:	Variada: mercado institucional, marcas próprias para varejo, restaurantes e cafeterias de São Paulo, mercado internacional
Associada ABIC:	Sim
Selo de pureza:	Sim
Adotante do PQC:	Não
Outros certificados:	Não
Suprimento de matéria-prima:	Possui uma das maiores empresas de beneficiamento, armazenamento e exportação de café-verde do país
Dificuldade de manter padrão:	Pequena, possui grande quantidade e qualidade de matéria-prima a disposição
Linha de produtos:	Grande, desde marcas próprias para varejo a cafés especiais e gourmet
Estratégia de mercado:	Usa a escala de produção do mercado institucional e de marcas próprias para sustentar a área de cafés especiais e gourmet
Distribuição:	Variada
Tecnologia da produção:	Alta
Pretende adotar o PQC?	Não, não acha necessário
Custo para implementar PQC:	Baixo, apenas o da certificação

<u>IDENTIFICAÇÃO:</u> Empresa G	
Caracterização da Empresa:	
Porte da empresa:	Média Regional
Produção:	Item prejudicado
Região de abrangência:	Regiões Sul e Norte de Minas
Associada ABIC:	Sim
Selo de Pureza:	Sim
Adotante do PQC:	Não
Outros certificados:	Não
Suprimento de matéria-prima:	Possui uma empresa de beneficiamento e armazenamento de café pertencente ao grupo
Dificuldade de manter padrão:	Pequena, possui uma pequena linha de produtos e boa disponibilidade de matéria-prima
Linha de produtos:	Pequena, 2 produtos
Estratégia de mercado:	Foco no mercado regional e marcas de combate
Distribuição:	Regional
Tecnologia da produção:	Média
Pretende adotar o PQC?	Sim, já está se preparando
Custo para implementar PQC:	Baixo, apenas o custo da certificação

<u>IDENTIFICAÇÃO:</u> Empresa H	
Caracterização da Empresa:	
Porte da empresa:	Grande
Produção:	Item prejudicado
Região de abrangência:	Minas Gerais e Rio de Janeiro
Associada ABIC:	Sim
Selo de Pureza:	Sim
Adotante do PQC:	Sim
Outros certificados:	Não
Suprimento de matéria-prima:	Possui uma empresa de beneficiamento e armazenamento de café pertencente ao grupo
Dificuldade de manter padrão:	Pequena, possui boa quantidade e qualidade de matéria-prima
Linha de produtos:	Variada, desde tradicional a <i>gourmet</i>
Estratégia de mercado:	Alta qualidade é o foco da empresa, todos os produtos são superiores a seus concorrentes
Distribuição:	Regional
Tecnologia da produção:	Alta
Objetivos com o PQC:	O PQC como educação do consumidor
Ganhos obtidos com o PQC:	Utiliza o programa como um diferencial contra os concorrentes

IDENTIFICAÇÃO: Empresa I	
Caracterização da Empresa:	
Porte da empresa:	Pequena
Produção:	2 ton/ mês
Região de abrangência:	Regional, raio de 200 km da indústria
Associada ABIC:	Sim
Selo de Pureza:	Sim
Adotante do PQC:	Sim
Outros certificados:	IBD, Selo São Paulo de café Gourmet
Suprimento de matéria-prima:	Possui alta quantidade e qualidade de fornecedores
Dificuldade de manter padrão:	Média, depende do mercado para adquirir café, entretanto possui muitos fornecedores disponíveis
Linha de produtos:	Linha tradicional e Gourmet
Estratégia de mercado:	Objetivo é trabalhar apenas com cafés especiais e gourmet, o foco é a terceirização para produtores rurais
Distribuição:	Regional
Tecnologia da produção:	Média
Objetivos com o PQC:	Poder oferecer a certificação aos clientes da terceirização
Ganhos obtidos com o PQC:	Utiliza o programa como um agregador de valor para atrair clientes

IDENTIFICAÇÃO: Empresa J	
Caracterização da Empresa:	
Porte da empresa:	Grande
Produção:	300 ton./ mês
Região de abrangência:	Regional, região metropolitana de uma capital
Associada ABIC:	Sim
Selo de Pureza:	Sim
Adotante do PQC:	Não
Outros certificados:	Utzkapeh, IBD
Suprimento de matéria-prima:	Possui uma das maiores empresas de beneficiamento e armazenagem de café do Brasil
Dificuldade de manter padrão:	Pequena, possui alta quantidade e qualidade de matéria-prima
Linha de produtos:	Tradicional e gourmet
Estratégia de mercado:	O foco é o mercado tradicional da região, também busca fornecer para cafeterias
Distribuição:	Regional
Tecnologia da produção:	Média
Pretende adotar o PQC?	Sim, já está se preparando
Custo para implementar PQC:	Médio, algumas modificações na planta e o custo com documentação e rastreabilidade

IDENTIFICACÃO: Empresa K	
Caracterização da Empresa:	
Porte da empresa:	Grande
Produção:	250 ton. / mês
Região de abrangência:	Região metropolitana de uma grande cidade
Associada ABIC:	Sim
Selo de Pureza:	Sim
Adotante do PQC:	Sim
Outros certificados:	ISO 9000
Suprimento de matéria-prima:	Fornecedores tradicionais
Dificuldade de manter padrão:	Média, entretanto a filosofia da manutenção do padrão já é antiga na empresa
Linha de produtos:	Variada, desde tradicional a <i>gourmet</i>
Estratégia de mercado:	O foco da empresa é o consumidor a as parcerias com o varejo
Distribuição:	Regional
Tecnologia da produção:	Alta
Objetivos com o PQC:	Obter garantia de qualidade
Ganhos obtidos com o PQC:	Ganhos no processo produtivo, o objetivo é usar o PQC como vantagem competitiva

IDENTIFICACÃO: Empresa L	
Caracterização da Empresa:	
Porte da empresa:	Pequena
Produção:	15 ton. / mês
Região de abrangência:	Restaurantes,cafeterias e empórios de alto padrão
Associada ABIC:	Sim
Selo de Pureza:	Não
Adotante do PQC:	Não
Outros certificados:	Utzkapeh, IBD, BSCA
Suprimento de matéria-prima:	Exclusivamente das fazendas do grupo
Dificuldade de manter padrão:	Pequena, pois o grupo possui alta disponibilidade de matéria-prima de alta qualidade para uma pequena produção
Linha de produtos:	Toda a linha especial e <i>gourmet</i>
Estratégia de mercado:	O foco são os consumidores de alto poder aquisitivo e apreciadores da gastronomia
Distribuição:	Variada
Tecnologia da produção:	Alta
Pretende adotar o PQC?	Não, acha desnecessário para a empresa
Custo para implementar PQC:	Baixo, atende a todas as exigências de rastreabilidade da produção

<u>IDENTIFICAÇÃO:</u>	Empresa M
Caracterização da Empresa:	
Porte da empresa:	Média regional
Produção:	120 ton. / mês
Região de abrangência:	Estado de São Paulo, regiões metropolitanas de importantes cidades
Associada ABIC:	Sim
Selo de Pureza:	Sim
Adotante do PQC:	Sim
Outros certificados:	IBD
Suprimento de matéria-prima:	Fornecedores tradicionais
Dificuldade de manter padrão:	Pequena, possui muita experiência no mercado
Linha de produtos:	Linha tradicional, especial e <i>gourmet</i>
Estratégia de mercado:	Três áreas: mercado interno, cafeterias, cafés de origem
Distribuição:	Variada
Tecnologia da produção:	Alta
Objetivos com o PQC:	Diferenciação pela qualidade, acredita na filosofia do programa
Ganhos obtidos com o PQC:	Melhorou o funcionamento e controle dentro da indústria

<u>MAPA DE ANÁLISE</u> Café X		
1	2	3
Qualidade do Produto	Sinal de Qualidade	Qualidade do Processo
Suprimento de matéria-prima; Controle realizado: O objetivo é identificar a origem da matéria-prima e a quantidade e qualidade da mesma.	Produtos que a empresa possui: caracterização da linha.	A empresa já realizava as exigências da certificação referentes ao processo de produção?
Caracterizar o processo de aquisição; Houve modificações com a adoção ao PQC? Analisar e caracterizar o processo de aquisição e se o PQC modificou este processo.	Pretende lançar novos produtos para atingir outros segmentos de mercado?	Como é realizado o controle dos processos? O objetivo é caracterizar e analisar o processo de produção na empresa e as implicações do PQC em cada etapa da produção, principalmente a questão da rastreabilidade é abordada.
Qualidade dos produtos obtidos: Caracterizar a qualidade dos produtos finais.	Quais as estratégias de mercado da empresa? O objetivo é identificar o modo de atuação da empresa no mercado, caracterizando suas estratégias e o modo como o PQC as influencia.	
Registro dos índices de PVA: Se possui os registros e se este foi um ponto crítico da implementação.	Comportamento do consumidor: A opinião do empresário sobre o comportamento do consumidor.	Custo de implementação do PQC na empresa: Um análise superficial do custo que a empresa teve ou terá ao adotar o PQC.
Obs sobre a manutenção do padrão: Analisar a capacidade da empresa em lidar com a manutenção do padrão de qualidade ao longo do	Como é a distribuição da produção: Caracterizar o processo de distribuição da empresa.	Quais os ganhos obtidos com o PQC na empresa? Um análise geral sobre os ganhos com a adoção do PQC, tanto na visão do empresário,
Valor, Conformidade, Regularidade	Excelência, Especificações, Adequação ao uso	