

O QUE É NECESSÁRIO PARA CONSTRUÇÃO DA COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA DE CAFÉ BRASILEIRA NO MERCADO INTERNACIONAL: DIVISÃO DE UM RACIOCÍNIO COM A ACADEMIA

Mara Luiza Gonçalves Freitas¹

¹Fundação Universidade de Gurupi – UNIRG, Gurupi, TO, E-mail: maracafe@uai.com.br/contato@maracafe.adm.br

O delineamento de estratégias globais cada vez mais abarca aspectos relacionados às estruturas política, legal, cultural, social e econômica, dado o novo ambiente no qual as organizações empresariais estão inseridas (Bassi, 1997). Agir localmente e pensar globalmente geram dificuldades na governança dos negócios em diferentes segmentos empresariais no sentido de as mesmas obterem vantagens competitivas de forma sustentável num mercado altamente competitivo e sem fronteiras (Coughlan et al., 2002). O acesso ao mercado internacional demanda que negócios até então calcados no ambiente local, passem por processos de dura desconstrução, envolvendo mudanças fundamentais na sua tradição, hábitos, valores culturais, variações étnicas, regionais e religiosas (Parker, 1998).

Ao ultrapassarem as fronteiras organizacionais e nacionais, as firmas expostas a outros mercados são conduzidas à adequação de seus produtos às dimensões sociais historicamente construídas (hábitos, normas e valores, por exemplo) para serem tidas como confiáveis na formalização dos contratos (Williamson e Winter, 1991) e se consolidarem como empresas globais.

De acordo com Parker (1998, p. 400), a empresa global pode ser descrita conforme sua capacidade de transcender três tipos de fronteiras. A primeira, diz respeito às fronteiras geográficas, às de espaço e tempo ou de responsabilidade no cumprimento dos contratos as quais a autora se refere como sendo fronteiras mensuráveis. A segunda modalidade tangencia instituições informais consistentes como a cultura, o pensamento, o relacionamento com a comunidade, a capacidade de interpretação das oportunidades globais. Em terceiro são apontadas as fronteiras organizacionais internas e externas, as quais, muitas vezes, exigem mudanças profundas no cotidiano empresarial por meio da adequação tecnológica das plantas industriais e estabelecimento de parcerias, alianças estratégicas ou *joint ventures*. Esses podem ser considerados fatores facilitadores para o acesso ao mercado internacional.

Deste ambiente institucional de comportamento globalizado emerge a necessidade da empresa global estruturar um *portfólio* de competências de forma a alocar vantagens competitivas sustentáveis e obter a liderança no segmento de atuação. Prahalad e Hamel (1997) expõem que a competitividade deriva da habilidade de construir, ao menor custo e da forma mais ágil do que os competidores, as competências essenciais (*core competencies*) que conferem às organizações maior adaptabilidade frente às oportunidades. Essas competências fomentam-se no aparato tecnológico e empoderamento dos indivíduos envolvidos nas atividades empresariais, por meio do conhecimento.

Bassi (1997, p. 118) avalia que, ante a dispersão geográfica e a necessidade de integrar as atividades locais ou internacionais, demandam-se gerentes genuinamente comprometidos com as soluções complexas para a otimização do todo corporativo. Dessa forma, como evidencia a Figura 1, as competências essenciais são a base do processo de diferenciação organizacional. Por meio delas, devidamente conjugadas com a tecnologia, desenvolvem-se os *core products* consonantes com as competências existentes no interior da firma. Estes *core products* geram negócios, que oferecem ao mercado produtos finais específicos.

O nível de conhecimento da empresa de cada uma de suas “essências” é que definirá os fatores de sucesso ou de fracasso no processo gerencial. Neste sentido, o fator tecnologia, combinado com desenvolvimento de habilidades, conduz a um ambiente em que a liderança passa a ser definida pela conjugação em maior ou menor grau de utilização de tecnologias e do conhecimento, gerando inclusive a possibilidade da emergência de novos negócios.

Se as competências essenciais representam a possibilidade de diversificação via desenvolvimento de portfólio de produtos com especificidades distintas, reduzem a assimetria da informação por meio da transparência e valorização dos ativos negociados e geram vantagens competitivas sustentáveis. Da mesma forma, elas também são importantes elementos na análise da coordenação uma vez que contribuem para a redução dos custos de transação na perspectiva de Riordan e Williamson (1985).

Numa outra dimensão, é preciso observar que essa dinâmica empresarial proposta por Prahalad e Hamel (1997) implica em transformação do fluxo de comércio internacional, que pode ser analisado pelo volume da balança comercial dos países que operam nesse mercado. Jayme Jr. (2002) expõem que o engajamento de um país no comércio internacional o conduz à substituição de produtos importados e à exportação de produtos excedentes, conduzindo-o ao desenvolvimento de competências essenciais e modernização tecnológica.

Por meio de ações eficazes no gerenciamento desses dois fatores, em especial, espera-se reduzir a racionalidade limitada dos agentes através da redução do oportunismo no agenciamento dos contratos (Coase, 1991; Winter, 1991). Isso é possível através de ações estratégicas cooperativadas, calcadas nos interesses dos envolvidos na cadeia produtiva (Castro, 2004).

Ao discutir a dinâmica e o contexto que envolvem o mercado internacional, lida-se com a necessidade da minimização de incertezas e supressão das possibilidades de risco moral (relacionados à imagem do país exportador) e estabelecimento de contratos que garantam a frequência na oferta dos ativos contratados. Para o atendimento dessas demandas o mercado exportador deve estar apto a produzir especificidades (Joskow, 1991), com os menores custos de transação possíveis (Coase, 1991), de forma a promover a competitividade (O conceito de competitividade a que o texto se

refere está embasado no Consenso de Santiago, do World Bank Latin American and Caribbean Studies (Burki e Perry, 1998).

As regras estabelecidas pelas instituições, por sua vez, favorecem a governança corporativa nas relações verticais, pois reduzem o oportunismo, ampliam o fluxo de informações e aumentam a consistência dos contratos de longo prazo. A transferência de propriedade neste caso decorre de forma transparente e corrobora para a redução dos custos de transação, dado que o fator incerteza é minimizado, criando ambiente para que as frequências das negociações sejam intensificadas pela demanda de ativos específicos (Chang e Evans, 2004).

Ao longo de uma cadeia produtiva existem vários processos de transferência de propriedade. As ações que decorrem dos processos são coordenadas por empresários, que dependem da regulamentação e do contexto institucional, os quais sofrem interferência dos governos e das organizações com poder de regulamentação (Williamson, 1991).

Neste aspecto, as instituições, atuam na defesa de interesses coletivos e são a-históricas. Tornam-se, em função dessa especificidade, responsáveis pelo delineamento de regras formais, procedimentos e normas, bem como fomentam regras implícitas ou simbólicas arraigadas à identidade, como as relacionadas com a cultura e tradições de um país ou organizações. Estas regras acabam por impactar nas transações internacionais, porque demandam a formação de competências essenciais específicas as quais, no médio prazo, podem contribuir para a redução dos custos de transação e de coordenação das atividades entre os agentes (Coughlan et al., 2002).

Na Figura 2 está demonstrado o nexos dos contratos estabelecidos entre os agentes no comércio internacional. As regras contratuais, normalmente, estão amparadas no arcabouço legal estruturado pelas instituições, ou seja, no ambiente institucional. De acordo com Williamson (1997), o imbricamento do aparato legal conduz a um ambiente onde se criam diferenças nos níveis dos custos de transação, por meio de distintas estruturas jurídicas e competências essenciais, segmentadas em mercados, hierarquias e formas híbridas. Cada estrutura demanda a construção de um nexos de contratos distintos em prol da coordenação entre os agentes. O empresário neste contexto tem papel preponderante, dada a autoridade que dispõem na alocação de recursos e determinação dos critérios de comercialização.

Neste sentido, Frank H. Knight, citado por Coase (1991, p. 31), chama a atenção para o papel dos administradores que coordenam o processo, dado que a coordenação acontece mediante a realização de uma série de transações estabelecidas no mercado. Neste caso, a ação institucional (promovida por governos e organismos reguladores) contribui para ajustes no mercado interno ou no setor específico com vocação exportadora para a atuação no mercado externo.

As ações promovidas pelas instituições formais são seminais para o desenvolvimento econômico, dado que impactam diretamente nas ações empresariais, singularizadas. É por meio do fomento legal, traduzido por constituições, leis, regulamentos, contratos, acordo bilaterais ou multilaterais, que se abre o precedente para o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis. Assim, também contribuem para a coordenação em forma de arranjos produtivos locais, conjugando pequenas e médias empresas de um mesmo segmento industrial em localizações geográficas específicas e com vocação produtiva, de forma a minimizar os custos de transação por perdas de economia de escala e redução do número de contratos (Coughlan et al., 2002; Coase, 1991; Williamson, 1991).

Emerge então, um ambiente institucional híbrido demandante de intercâmbio especializado, o qual gera a necessidade de redução de custos de transação intraorganizacionais por meio de economias de escala e o redimensionamento do tamanho da firma, de forma a conduzir à redução dos custos de transação entre os agentes que compõem determinado sistema coordenado. Este é o caso do agronegócio café.

Harold Demsetz, citado por Langlois (2004, p. 4), aponta que o mundo das transações é uma “selva” de contratos arriscados, informações assimétricas, problemas entre agentes e oportunismo. Distorções geram custos (Riordan e Williamson, 1985). As competências essenciais (Prahalad e Hamel, 1997), então, são elementos que contribuem para a diferenciação em relação ao comportamento das firmas no processo de produção de custos (Williamson, 1991), gerenciados pelo empresário e concomitantes às regras formais estabelecidas pelas instituições, como exemplo, os impactos tributários.

De acordo com Langlois (2004), os custos podem gerar transações difíceis e, em função disso, liderar a internacionalização. Estes custos, por sua vez, podem superar aqueles que surgem no curso do estabelecimento de salvaguardas contra o oportunismo ou *dumping* moral arriscados sem monitoramento ou incentivos contratuais (Chang e Evans, 2004). Ambos podem ser traduzidos pela política de subsídios governamentais, vantagens relacionadas à tradição em comercialização e industrialização, criação de barreiras técnicas e tarifárias e normatização internacional, tais como as estabelecidas pela Organização Mundial do Comércio - OMC.

A firma, num ambiente de integração verticalizada, calcada no desenvolvimento de competências essenciais, economias de escala, otimização da estrutura, do aporte tecnológico e legal, é transformada numa coleção única de recursos. Assim, ao dispor desse conjunto de recursos, a firma está apta para romper fronteiras geográficas e culturais e capaz de produzir ativos específicos de acordo com as demandas dos mercados-alvo.

Estas demandas, além de contribuírem para o desenho dos contratos, estabelecem os nichos de atuação empresarial: mercados de baixo, médio ou alto valor agregado. No primeiro caso (*invisible hand*) os mercados essencialmente compram preço, não sendo relevante a informação agregada ao produto ou serviço. No segundo caso (*visible hand*), os mercados demandam produtos de massa, calcados em economias de escala, onde o equilíbrio entre preço e informação é elemento positivo. No terceiro caso (*vanishing hand*), os mercados demandam produtos de alto valor agregado, específicos e raros, onde a informação contida no produto passa a ser mais relevante do que o preço. São os chamados mercados de nicho, onde o consumidor se dispõe a pagar mais (Langlois, 2003).

Dada a estrutura do agronegócio café, tradicional setor econômico brasileiro, emerge o desafio de alocar também no segmento industrial do café a mesma competência essencial do segmento produtivo (que situa o Brasil na liderança internacional de cafés verdes). Ao ampliar sua participação no mercado internacional de cafés industrializados, ainda que

no âmbito da *visible hand*, o Brasil tem condições de obter maior rentabilidade dada a agregação de valor por meio de valorização da origem (Brasil) no mercado internacional.

Partindo dessa leitura, emergem questões de pesquisa inúmeras na mente do pesquisador e respectivas tentativas de alocação de layout academicamente aceitáveis, que se prestem à mensuração dos elementos que contribuem ou não para o sucesso da ação internacional da cafeicultura brasileira, no seu todo, no contexto internacional.

Assim, visando um caráter de discussão na academia, à luz da teoria ora posta, apresentam-se as hipóteses e as respectivas proposições de notações matemáticas, visando a sua comprovação.

H₁ – Países detentores de maior tecnologia e competências essenciais detêm maior participação no mercado internacional de cafês industrializados?

Para a H₁, tem-se:

$$\mathbf{BRA = \Sigma [(VPC - VEBPC) + TEC + CORE]}$$

Onde,

BRA = Participação Brasileira no Mercado Internacional de Cafês Industrializados

VPC = Volume Importado por País Consumidor Ano X

VEBPC= Volume das Exportações Brasileiras para o País Consumidor Y

TEC = Tecnologia

CORE = Competências Essenciais

Sendo que,

$$\mathbf{TEC = \Sigma [(VUPI+(CI-CO)) + NIS + TSI]}$$

VUPI = Vida útil da planta industrial

CI = Capacidade Instalada

CO= Capacidade Ocupada

NIS = Nível de informatização dos Sistemas

TSI = Tipo de Sistema de Industrialização

$$\mathbf{CORE= \Sigma (PES+CONF+QP+VCS)}$$

• **PES = Pessoas**

$$\mathbf{PES= \Sigma (nes+neo+di+volcap+comex)}$$

Onde,

nes = nível de escolaridade do staff

neo = nível de escolaridade do operacional

di =domínio de idiomas

volcap=volume de investimento em capacitação

comex=formação específica na área de negócios internacionais

• **CONF = Confiabilidade**

$$\mathbf{CONF= \Sigma (ri+ainfo+frt+risk)}$$

Onde,

ri= redução de incertezas

ainfo= redução de assimetria de informação

frt=frequência na realização de transações

risk= redução do risco moral

• **QP = Qualidade dos produtos e serviços**

$$\mathbf{QP= \Sigma (rast+segp+desig+legis+distrib+consume)}$$

Onde,

rast= rastreabilidade

segp= segurança sanitária dos produtos

desig= design da embalagem

legis=adequação de produtos às regras formais

distrib= distribuição

consume= percepção do consumidor

• **VCS = Vantagem Competitiva Sustentável**

1. Se **BRA > VPC**, Brasil detém tecnologia e competências essenciais compatíveis com o mercado internacional.

2. Se **BRA < VPC**, Brasil não detém tecnologia e competências essenciais compatíveis com o mercado internacional.

H₂ – A redução das exportações de cafês *in natura* colaboram para o incremento das exportações de cafês industrializados brasileiros, em razão da especificidade dos ativos, redução da assimetria de informações, as quais corroboram para a comercialização de cafês com maior valor agregado?

Para a H₂, tem-se:

$$\text{BRA} = \Sigma [(\text{VECI}-\text{VECV}) + \text{CTC}]$$

Onde,

BRA = Participação Brasileira no Mercado Global de Cafés Industrializados

VECI = Volume total de exportações de cafés industrializados brasileiros no ano X

VECV = Volume total de exportações de café verde brasileiro no ano X

CTC= Custos de transação existentes nos negócios com cafés industrializados brasileiros no mercado internacional

Sendo que,

$$\text{CTC} = \Sigma (\text{ea} + \text{ainfo})$$

Onde,

Ea= especificidade dos ativos

Ainfo= redução da assimetria de informações

H₃ – O desenvolvimento de competências essenciais e vantagens competitivas sustentáveis, inclusive institucionais, no segmento industrial brasileiro, contribui para a elevação das exportações de cafés brasileiros, em função da competitividade dos segmentos industriais situados em países concorrentes.

Para a H₃, tem-se:

$$\text{BRA} = \Sigma (\text{CORE} + \text{INVEST} + \text{AMIBRA} + \text{INFRA})$$

Onde,

BRA = Participação Brasileira no Mercado Global de Cafés Industrializados

CORE = Competências Essenciais

INVEST = Investimentos

AMIBRA= Condições do Ambiente Institucional Brasileiro

INFRA= Infraestrutura Brasileira para o Comércio Internacional

Sendo que,

$$\text{INVEST} = \Sigma (\text{KP}-\text{KT})$$

Onde,

KP = Capital próprio

KT = Capital de Terceiros

$$\text{AMIBRA} = \Sigma (\text{ILF} + \text{ILTR} + \text{ILT} + \text{ILA} + \text{IPACBL} + \text{NCCP})$$

Onde,

ILF = Impacto da legislação fiscal

ILTR = Impacto da legislação trabalhista

ILT = Impacto da legislação tributária

ILA = Impacto da legislação ambiental

IPACBL = Impacto da participação brasileira em acordos internacionais ou blocos econômicos

NCCP = Nível de coordenação da cadeia produtiva

$$\text{INFRA} = \Sigma (\text{CMOD} + \text{ACE} + \text{PROCED})$$

Onde,

CMOD= Condições de modais de transporte

ACE = acessibilidade a canais de escoamento

PROCED = procedimentos burocráticos

Sendo que,

$$\text{PROCED} = (\text{ágil} - \text{moros})$$

Ágil = agilidade nos despachos aduaneiros

Moros = morosidade nos despachos aduaneiros

1. Se INVEST > BRA < e CORE adequado
2. Se INVEST < BRA > e CORE inadequado
3. Se AMIBRA > BRA < e CORE adequado

4. Se AMIBRA < BRA < e CORE inadequado
5. Se INFRA > BRA > e CORE adequado
6. Se INFRA < BRA < e CORE inadequado

H₄ – O aumento do preço pago por kg ao café brasileiro contribui para o incremento das exportações de cafés industrializados brasileiros, pois torna rentável para a indústria brasileira a comercialização no mercado internacional, remunerada em moeda forte.

Para a H₄, tem-se:

$$\text{BRA} = (\text{PUSDC} - \text{PUSDB})$$

BRA = Participação Brasileira no Mercado de Cafés Industrializados

PUSDB = Preço em moeda forte pago por quilo ao café industrializado brasileiro no ano X

PUSDC = Preço em moeda forte no mercado consumidor pago por quilo aos cafés adquiridos de outros fornecedores no ano X

1. Se PUSDB > PUSDC, BRA >.
2. Se PUSDB = PUSDC, BRA >.
3. Se PUSDB < PUSDC, BRA <.

H₅ – A redução de medidas tarifárias contribuem para o incremento das exportações de cafés industrializados brasileiros, porque facilitam o acesso a mercados maduros e com forte perfil consumidor.

Para a H₅, tem-se:

$$\text{BRA} = (\text{MTMC} - \text{AI})$$

BRA = Participação Brasileira no Mercado de Cafés Industrializados

MTMC = Medida tarifária adotada pelo país consumidor para cafés industrializados

AI = Acordo Internacional visando a redução de barreiras ou acordo realizado por meio da OMC

1. Se MTMC >, BRA <.
2. Se MTMC = 0, BRA >.
3. Se MTMC <, BRA >.

H₆ – O potencial de expansão e dinâmica do mercado em relação à aquisição de cafés contribui para o incremento das exportações de cafés industrializados brasileiros, pois define os mercados que demandam maiores investimentos em promoção comercial.

Para a H₆, tem-se:

$$\text{BRA} = (\text{PEMC} + \text{DMC} + \text{PCIBMC}) - (\text{PEMC} + \text{DMC} + \text{PCV BMC})$$

BRA = participação brasileira no mercado de cafés industrializados

PEMC = potencial de expansão no mercado consumidor X

DMC = dinamismo do mercado consumidor X

PCIBMC = performance do café industrializado brasileiro no mercado consumidor X

PCV BMC = performance do café verde industrializado no mercado consumidor X

1. Se PEMC >, BRA ≥.
2. Se PEMC <, BRA <.
3. Se DMC >, BRA >.
4. Se DMC <, BRA <.
5. Se PCIBMC >, BRA >.
6. Se PCIBMC <, BRA <.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

BASSI, E. *Globalização de Negócios*. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1997. 187p.

BURKI, S.J.; PERRY, G. E. *Beyond the Washington Consensus: Institutions Matters*. Washington, DC: The World Bank. WORLD BANK LATIN AMERICA AND CARIBBEAN STUDIES. 1998. Cap. 1, p. 11-24.

CHANG, H.J.; EVANS, P. *The role of Institutions in Economic Change*. In.: Reimagining Growth, 2004.

COASE, R. H. *The institutional structure of production*. Genebra: The Nobel Foudantion, 1991.

_____. *La Naturaleza de La Empresa (1937)*. In.: WILLIAMSON, O.E.; WINTER, S. G. *La Naturaleza de La Empresa: Orígenes, evolución y desarrollo*. Nova Iorque: Oxford University Press, 1991. p. 29-48.

_____. *La Naturaleza de La Empresa: Origen*. In.: WILLIAMSON, O.E.; WINTER, S. G. *La Naturaleza de La Empresa: Orígenes, evolución y desarrollo*. Nova Iorque: Oxford University Press, 1991. p. 49-66.

COUGHLAN, A. T; ANDERSON, E.; STERN, L.W.; EL-ANSARY, A. *Alianças Estratégicas em Distribuição*. In.: _____. *Canais de Marketing e Distribuição*. Porto Alegre: Bookman, 2002. 6.ed. p.253-275

HAIR, J.F; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. *Multiple Discriminant Analysis*. In.: _____. *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice Hall, 1995. 4 ed. P. 178-255.

JOSKOW, P.L. **La especificidad de los activos y la estructura de las relaciones verticales: pruebas empíricas.** In.: WILLIAMSON, O.E.; WINTER, S. G. La Naturaleza de La Empresa: Orígenes, evolución y desarrollo. Nova Iorque: Oxford University Press, 1991. p. 163-191.

LANGLOIS, R. N. **Chandler in a Larger Frame: Markets, Transaction Costs, and Organizational Form in History.** Storrs: University of Connecticut, 2003. Working Paper 2003-16R. 34p.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PARKER, B. **Evolução e Revolução: Da Internacionalização à Globalização.** In.: CLEGG, S.R; HARDY, C.; NORD, W.R.; Miguel Caldas, Roberto Fachin, Tânia Fischer organizadores da edição brasileira. Handbook de Estudos Organizacionais: Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1998. 400-433.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation.** In.: FOSS, N. J. Resources, Firms and Strategies: A reader in the Resource-Based Perspective. Nova Iorque: Oxford University Press, 1997.p.235-256

RIORDAN, M.H.; Williamson, O.E. **Asset specificity and economic organization.** International Journal of Industrial Organization. 3, 1985. North Holland: Elsevier Science Publishers. p. 365-378.

ROSEN, S. **Costos de transacción y mercados de trabajo internos.** In: WILLIAMSON, O.E.; WINTER, S. G. La Naturaleza de La Empresa: Orígenes, evolución y desarrollo. Nova Iorque: Oxford University Press, 1991. p. 104-125.