

# ESTUDOS II



FACULDADE de ECONOMIA da UNIVERSIDADE do ALGARVE

# ESTUDOS II

---

**Cidadania, Instituições e Património**

**Economia e Desenvolvimento Regional**

**Finanças e Contabilidade**

**Gestão e Apoio à Decisão**

**Modelos Aplicados à Economia e à Gestão**



Faculdade de Economia da Universidade do Algarve

2005

## COMISSÃO EDITORIAL

António Covas  
Carlos Cândido  
Duarte Trigueiros  
Efigénio da Luz Rebelo  
João Albino da Silva  
João Guerreiro  
Paulo M.M. Rodrigues  
Rui Nunes

---

## FICHA TÉCNICA

### **Faculdade de Economia da Universidade do Algarve**

Campus de Gambelas, 8005-139 Faro  
Tel. 289817571 Fax. 289815937  
E-mail: [ccfeua@ualg.pt](mailto:ccfeua@ualg.pt)  
Website: [www.ualg.pt/feua](http://www.ualg.pt/feua)

### ***Título***

Estudos II - Faculdade de Economia da Universidade do Algarve

### ***Autor***

Vários

### ***Editor***

Faculdade de Economia da Universidade do Algarve  
Morada: Campus de Gambelas  
Localidade: FARO  
Código Postal: 8005-139

### ***Capa e Design Gráfico***

Susy A. Rodrigues

### ***Compilação, Revisão de Formatação e Paginação***

Lídia Rodrigues

### ***Fotolitos e Impressão***

Grafica Comercial – Loulé

### ***ISBN***

972-99397-1-3 Data: 26-08-2005

### ***Depósito Legal***

218279/04

### ***Tiragem***

250 exemplares

### ***Data***

Novembro 2005

**RESERVADOS TODOS OS DIREITOS**

**REPRODUÇÃO PROIBIDA**

# Ambiente institucional e inovação: a trajetória para a qualidade do café brasileiro

**Maria Teresa de Noronha**

*Faculdade de Economia, Universidade do Algarve*

**Maria Lúcia Urban<sup>1</sup>**

## Resumo

Este artigo analisa o arcabouço organizativo e institucional da cadeia do café enquanto instâncias decisivas de uma trajetória de inovação que vai desde o grão produzido até o ápice de agregação de valor de um bem final de qualidade diferenciada pronta para inserção em circuitos de bens de qualidade específica do mercado internacional.

Discute o conteúdo da moderna institucionalidade como mecanismo de organização e transmissão do conhecimento necessário para moldar, sustentar e dinamizar uma nova concepção de produção e fundamentalmente dar unidade e estímulo para viabilizar a adesão empresarial ao desafio de mudanças inovadoras.

**Palavras-chave:** Brasil, inovação, produção de café, estratégia, mercados internacionais, diferenciação.

## Abstract

This article analyses the organizational and institutional context related to the Brazilian coffee chain, considering it as the main driver for the choice of an innovative track. The form how the added value of coffee production has contributed to differentiate quality and, consequently, improve international markets opportunities has been observed in deep.

The empirical analyses and its theoretical framing discuss and sustain the content of modern institutions as a mechanism able to generate and transmit knowledge flows able to modulate production in a way that promotes entrepreneurial initiatives according to new challenges.

**Key-words:** Brazil, Innovation, coffee production, strategy, international market, differentiation.

---

<sup>1</sup> Doutoranda em Economia na Faculdade de Economia da Universidade do Algarve e investigadora do Instituto Paranaense de Desenvolvimento Económico e Social (IPARDES) Curitiba-Brasil

## 1. Introdução

O esforço brasileiro de inserção internacional com o café torrado e moído, segmento que reúne um dos menores elos da cadeia do café, pode ser considerado a expressão máxima de uma mudança que abrange toda a actividade da cadeia produtiva. Num amplo movimento de valorização da qualidade, este esforço tem ganhado importância ao suprimir um estigma de mercado que marcou a actuação do Brasil no comércio internacional como produtor à escala em detrimento de escolhas estratégicas assentes na qualidade. O Brasil é um dos países que apresenta maior vantagem comparativa na produção de café commodity. Uma vantagem bastante direccionada por um meio institucional regulamentado que persistiu por quase 90 anos e foi recentemente alterado. Ainda que as questões de qualidade do produto já tivessem sido colocadas, é só agora que se tornam mais efectivas as condições impulsionadoras de um movimento inovador que tem dinamizado todo o sector.

É neste contexto que tanto o governo como as empresas se unem para desenhar uma nova estratégia de inserção internacional dentro de um modelo que parece ser capaz de impulsionar as exportações através da inclusão da diferenciação do produto (Vaz e Urban, 2000). Para a realização de todo um processo de alteração dos circuitos comerciais no longo prazo, vários aspectos podem ser identificados e que se podem relacionar com os diferentes percursos inerentes às estratégias empresariais realizadas num ambiente institucional de mudança.

Esse artigo sistematiza o amplo significado do corpo organizativo e institucional que está na base da trajectória de inovação de um produto agroalimentar, o café, percorrendo a sua fileira desde o grão produzido até ao ápice de agregação de valor de um bem final de qualidade diferenciada e colocado no circuito de bens de qualidade específica do mercado internacional<sup>1</sup>.

Nos mercados globalizados assiste-se a um processo no qual pequenos detalhes de agregação de valor ao produto são capazes de criar diferenciações e potencializar nichos. Num estudo recente o professor Flores da Universidade Federal do Rio de Janeiro, referindo-se à segmentação do café deixa explícita tal ideia:

"...as firmas dos países desenvolvidos investiram em investigação e em novos produtos e sabores, e investiram sobretudo em *marketing*, criando primeiro toda essa tecnologia – que a meu ver é tão sofisticada quanto a da perfumaria – baseada nos diferentes *blends* de café". "...realizaram também todo um trabalho de propaganda e informação voltado para esses nichos de mercados, e partiram para a criação de *brands* (marcas). Quando eles fizeram isso, o café,

---

<sup>1</sup> O artigo situa-se em discussões que subsidiaram a elaboração da tese de doutoramento "Revitalização da exportação agroalimentar: o caso do café brasileiro como produto diferenciado". Esta tese trabalhou os momentos e as várias dimensões que compõem a trajectória de inovações que marcam o processo de diferenciação do café pela agregação de valor e na perspectiva de demonstrar a inter-relação entre as condições produtivas, as estratégias das indústrias de torrefacção e moagem do café, os novos padrões de consumo da bebida e o corpo organizativo e institucional que estão na base da reinserção competitiva nos mercados internacionais com o produto não-*commodity*.

que é uma *commodity*, que é a balança comercial de muitos países produtores, se transformou, lá na outra ponta, em algo que, em economia, nós definimos como um bem de concorrência monopolística, onde você tem pequenas diferenciações de produto que vão criando nichos à parte". "...você vai diferenciando com detalhes aquele mesmo produto... e vai agregando valor. ...Surge mercado de produto acabado, em embalagem final, pronto para figurar na rede varejista dos maiores mercados consumidores, que são os países da OCDE, com os Estados Unidos à frente; ...É por isso que dizemos que o café foi '*decomoditizado*', ele virou um bem com múltiplos atributos, chegando em alguns casos a ser um bem de luxo." (Flores, 2002: 1-11)

## **2. As várias dimensões de um ambiente institucional**

As relações institucionais podem ser entendidas como a essência capaz de potenciar um segmento empresarial nos desafios para uma nova trajectória de mercado. De facto, pode-se dizer que para além das condições inerentes a uma empresa individual, a qualificação de um segmento produtivo para a mudança deve alicerçar-se, também, na disponibilidade para se integrar uma política mais ampla, interlocutora interessada no desenvolvimento do segmento específico e na dinamização de toda a cadeia. Trata-se de criar um ambiente de estreita interacção entre empresas (com as suas várias organizações e representações) e governo (com os seus organismos com competência e atribuições afins) onde se encontram as possibilidades para superar o patamar da inserção competitiva à escala e penetrar o comércio internacional com todas as suas nuances de um padrão de consumo diferenciado.

As instituições<sup>2</sup> constituem agentes que referem determinado percurso estratégico estabelecendo mecanismos direccionadores, também entendidos como rotinas. Estas valem-se de mecanismos capazes de influenciar decisões empresariais e, sobretudo, de definir os caminhos para o desenvolvimento dos sistemas de inovações. No processo equacionam-se incertezas individuais e valida-se a racionalidade do ambiente económico. As instituições impõem-se com as suas políticas e instrumentos reguladores, como definidoras das "regras do jogo", determinando os padrões de relações sociais e económicas dos vários agentes e norteando não apenas rotinas correntes da produção, distribuição e consumo, mas projectando mudanças futuras (Lundvall, 1992).

---

<sup>2</sup> Cabe trazer aqui o entendimento teórico de autores que trabalham a distinção entre instituição e organização a partir dos papéis diferenciados que cada uma exerce para o processo inovador (Edquist e Johnson (1997). Reconhece-se uma interacção entre instituição e organização, atribuindo à instituição o papel da definição de "regras do jogo" e às organizações o campo do jogo, porém reconhecendo que no próprio campo de jogo podem dar-se novas regras a serem reconhecidas pela instituição. De tal modo que há uma face da organização que coincide com a institucionalidade existente ou nascente. Na perspectiva deste artigo, trabalha-se a organização na sua dimensão institucional e, portanto, dispensando a distinção entre instituição e organização.

Neste contexto o Estado tem um papel particular na estruturação e articulação das diversas instâncias geradoras de ciência, tecnologia e inovação e destas com as empresas. A ele compete a tarefa de proporcionar externalidades capazes de impulsionar o processo de inovação. Na base do êxito dessa tarefa estão a cooperação e a aprendizagem colectiva que pode ser estimulada (Vaz e Neto, 2005). Já a empresa, de acordo com Teece e Pisano (1994), para sobressair no mercado global, tem de dispor de capacidade dinâmica<sup>3</sup> e organizacional para promover rearranjos permanentes de competências internas e externas no sentido de responder às exigências de transformação mantendo níveis elevados de agilidade e flexibilidade inovadora. A empresa encontra nas instituições os parâmetros socialmente validados, cuja adopção reduz incertezas, facilita a opção estratégica e amplia as possibilidades de inovação tecnológica e de crescimento da empresa.

No movimento de inovações do café, a difusão dos novos parâmetros de qualidade é construída com base nas especificidades de cada elo da cadeia e, ainda que de forma independente e pontual, ela está alinhada com os mesmos objectivos e na sua diversidade constituiu uma envolvente organizacional que transmite uma concepção comum e colectiva e dá os fundamentos da dinâmica necessária. Para um efeito analítico o contexto institucional que cerca a estratégia empresarial de reinserção competitiva com o produto final diferenciado no mercado internacional, pode ser sistematizado em duas dimensões: o contexto adequado à a qualidade do grão e o quadro político de apoio às estratégias empresariais de exportação do produto com maior agregação de valor.

## 2.1 Para a qualidade do grão

A análise histórica evidencia que para uma longa sustentação do café *commodity* no mercado internacional foi decisiva uma estrutura forte na qual interesses públicos e privados interagiram, de comum acordo e de modo a equacionar impasses permanentemente colocados por oscilações do mercado. Foram necessárias constantes inovações tecnológicas e organizacionais para assegurar as condições competitivas, mas que se mantiveram no patamar do padrão de produto "*commoditizado*".

Esse movimento de valorização da qualidade do grão é marcado por inovações que passam todas as fases do padrão produtivo, desde os importantes investimentos em tecnologias de plantação, procedimentos de colheita e preparação do grão até à exploração dos atributos de qualidade, como o sabor e o aroma associados à arte de compor *blends* a partir de tipos, variedades e origens, sempre valorizadas pelas especificidades das regiões produtoras. No limiar mais avançado deste novo patamar

---

<sup>3</sup> Teece e Pisano (1994) definem "capacidade dinâmica" como base de vantagens competitivas. Compreende-se "capacidade" como direcção estratégica na adaptação, integração e reconfiguração das habilidades organizacionais internas e externas empresa das competências funcionais do ambiente mudado; e "dinâmica" como o conceito de mudança inerente às alterações do meio.

sucedem-se as experiências de realce e certificação da qualidade intrínseca que culmina numa oferta de opções cada vez mais sofisticada.

Neste percurso, novas e antigas regiões da cafeicultura brasileira incorporam formas de explorações que, dentro de perspectivas empresariais modernas, tentam operar com custos cada vez mais baixos e associados a expressivos aumentos de produtividade. Tal está fundamentalmente associado à valorização da qualidade do café, que privilegia a produção da variedade arábica, aproveitando os estímulos de aceitação e procura do mercado interno e externo. A crescente valorização do tipo e origem associados àquela qualidade vai conferir novos atributos e permitir que algumas regiões se posicionem como referência de produção nacional diferenciada e, desta forma, conquistem espaço para margens superiores de remuneração e particularidades competitivas no mercado.

O uso mais intensivo de tecnologia é marcante no processo de cultivo, destacando-se a fertirrigação, a mecanização das lavouras e a técnica de plantação intensiva. Mas, tão ou mais importante do que os investimentos em tecnologia são os procedimentos de colheita e preparação do grão, que ainda estão sob os cuidados da propriedade rural e que vão definir a complexa escala de expressão da qualidade, ganhando visibilidade nos concursos, uma das marcantes estratégias de aquisição de compradores internacionais.

Pode-se afirmar que esse movimento de valorização do produto se repercute em toda cafeicultura brasileira, ainda que sob ritmos e graus de absorção e assimilação muito desiguais. Esta dinâmica, com certeza, já se traduz por resultados concretos, reconhecidos pelo mercado como um novo patamar de qualidade.

No limiar do realce da qualidade da bebida, as empresas e cooperativas exportadoras passam a estabelecer padrões próprios com inclusão de outras características que permitem refinar os atributos de valorização que são transmitidos por efeitos de inovação na actividade agrícola, na composição da bebida, na exploração dos novos atributos pelo mercado, que culminam numa oferta de opções cada vez mais sofisticada.

Embora, como movimento geral, a exigência de refinamento qualitativo do produto possa ser considerada abrangente e responsável por imprimir uma nova vitalidade no conjunto da economia cafeeira, as proporções do produto nos níveis superiores de qualidade ainda são relativamente baixas.

Mesmo que o movimento seja ainda selectivo e pouco considerado nos parâmetros dos preços praticados, os agentes comerciais do mercado nacional e internacional já beneficiam de uma expressiva melhoria do produto, que se traduz em resultados para o próprio café *commodity*. Deste modo, a dinâmica do sector passa a ter como vector a difusão e a disseminação de parâmetros produtivos diferenciados, a partir da exploração de atributos de qualidade intrínseca do grão, definindo a conformação de um subsistema de cafés de qualidade. Na base da formação desse subsistema está a tendência para a diferenciação acompanhada pelo esforço de uma expressiva rede de instituições que encontram na organização, em alguns casos em rede de coordenação directa, os mecanismos necessários para a concretização de todo o processo.

A disseminação e difusão dos novos parâmetros entre o conjunto dos segmentos da actividade cafeeira estão presentes nas várias instâncias de representação pública e privada atuando na construção de um ambiente favorável para reforçar uma reconversão: as associações privadas e as cooperativas ocupam o espaço institucional e imprimem uma dinâmica de inovação que transmite estímulos e apoios para viabilizar e operacionalizar a assimilação de condições de significativa exigência e complexidade no processo produtivo vigente.

As cooperativas, por exemplo, ousam colocar de forma ampla e colectiva os desafios para a inclusão de um maior número de produtores nos benefícios das novas oportunidades de mercado. Tal como o sector empresarial de grande dimensão, elas promovem uma reestruturação empreendedora, voltada para as oportunidades de mercado transmitindo e viabilizando os mecanismos necessários para que os seus associados acompanhem a nova tendência.

Outra face deste mesmo movimento concretiza-se através das associações nascidas de peculiaridades que potencializam os requisitos de inovação e desempenham um papel fundamental no processo que legitima a introdução e permanência de um determinado atributo de diferenciação e especificidade, no circuito de mercados que se sobrepõem aos padrões do consumo de massa. Nesse percurso de diferenciação, as organizações têm contribuído com marcantes estratégias.

Na essência da diferenciação está a arte de explorar os inúmeros atributos que podem ser apropriados. No esforço de realce e reforço de características peculiares e de garantia de sustentação, está elemento definidor da especificidade de activos. Impõe-se uma maior inter-relação dos agentes directamente envolvidos no processo que, no seu limite, pode tomar a forma de uma coordenação completa. A relação necessária para orientar e cumprir adequadamente as decisões "...abre espaço para a ação de organizações de carácter colectivo, cujo objectivo é compatibilizar a racionalidade individual com a racionalidade colectiva" (Farina *et al.*, 1997: 159). Os objectivos associados a cada conjunto de activos, estruturam-se com diversas instituições que vão reforçar mecanismos e encontrar formas inovadoras para desenvolver e explicitar as particularidades.

Isso representa, sobretudo, uma actuação dirigida para alterar as condições que cercam a produção tradicional do grão e para ocupar no mercado os espaços dispersos que vão procurar o grão produzido no contexto de um activo específico. Por outras palavras, significa agregar condições para romper com um mercado sinalizado fundamentalmente por uma estratégia de preços e actuar num mercado mais competitivo, no qual as associações são decisivas para o ajustamento e a capacidade de resposta de seus associados.

No café, um dos determinantes da valorização está no diferencial de qualidade associado à característica da região produtora<sup>4</sup>. Desse modo, as diferentes regiões

---

<sup>4</sup> Em sentido amplo, essa condição insere-se no conceito de 'qualidade específica', como um atributo que liga o produto ao espaço, tendo por parâmetro o potencial da região para dinamizar a produção e a capacidade dos produtores e

produtoras têm encontrado formas para se distinguir, destacando factores de qualidade específica, unidas e identificadas com o movimento brasileiro de reposicionamento pela qualidade no mercado internacional do café. Algumas organizações expremem nesta dinâmica esse movimento de valorização.

### *Conselho das Associações de Cafeicultores do Cerrado- CACCER*

Um dos exemplos de vanguarda e sucesso na construção de um café de 'qualidade específica' é a experiência do Conselho das Associações de Cafeicultores do Cerrado (CACCER) que agrega nove associações e reúne mais de 3.600 produtores da região do Cerrado de Minas Gerais. Essa nova fronteira de expansão conta com a presença de grandes grupos produtores, culturas intensivos e alto índice de mecanização, detendo por volta de 15% da produção nacional.

Originalmente, um grupo de produtores, organizados em associações, reage ao ambiente de perplexidade e de desafios colocados com a desregulamentação, vislumbrando a potencialidade contida na valorização do seu produto quando associada aos extraordinários atributos naturais. Tais produtores entenderam como necessário desenvolver uma estratégia para transformar as vantagens comparativas do café da região em vantagens competitivas. As condições edafoclimáticas de produção garantem maturação uniforme dos grãos, propiciam bebida encorpada, adocicada, de aroma intenso e suave acidez. A confirmação dessa vantagem verifica-se com o primeiro concurso da *Illy* café, em sua estratégia de composição de *blends* com o café brasileiro, quando a maioria dos produtores premiados é da região do Cerrado. Tudo isso motivou a disseminação desse interesse, dando origem, inclusive, a novas associações, à relevância de acções coordenadas, bem como a uma unidade maior, com a criação, já em 1992, do Conselho dessas associações.

A agenda dessa entidade tem como vertente marcante gerir o *marketing* do café do cerrado e simultaneamente, de actuar como canal político de representação, dando suporte à trajetória de valorização do café com o apoio dos produtores associados na assimilação do novo padrão desejado para o agronegócio do produto.

Uma das primeiras estratégias comerciais foi o registro da marca Café do Cerrado, em 1993, visando apropriar um diferencial de preço, tradicionalmente embolsado pelos exportadores. Em reforço por essa diferenciação, o Conselho estabeleceu uma escala de padrões de qualidade para o café do cerrado, complementar, porém mais rigorosa do que a da Classificação Oficial Brasileira, mais antiga e tradicional. Com o fim de reforçar uma imagem de excelência, os produtores associados estruturam-se para a certificação de

---

empresas de concretizarem mecanismos valorizadores e caracterizadores que lhe dêem forma como tal (Vaz, 1998; Urban, 1999).

origem de seus produtos. Assim, passa a ser instituído o valor regional definido pelo cerrado, que se propaga também para outras três regiões produtoras e formalizadas em Portaria do governo do Estado.

As estratégias de mercado do CACCER estão centradas em dois grandes eixos. Um deles tem por finalidade garantir que a certificação de origem, essência da marca, transmita e proteja essa segmentação de qualidade específica, alcançando níveis de controle e rastreabilidade cada vez mais rigorosos e precisos. Os direitos de uso da marca, fortemente associados à certificação de origem, já alcançam o mercado do Japão, Estados Unidos e Europa e boa parte do Brasil, estabelecendo redes de coordenação com empresas internacionais de torrefacção para composição de *blends*. Na continuidade dessa estratégia está a difusão da marca do Café do Cerrado estampado em embalagens do produto final como atributo de valorização de grandes marcas de cafés de qualidade desses mercados.

O outro eixo baseia-se na inserção das grandes tendências de mercado. Nesta perspectiva, o Café do Cerrado afirma-se como importante elo de um processo de inovação para o desenvolvimento de um novo produto industrial a partir do café. Para tanto, juntamente com uma empresa japonesa prepara-se para a produção de café em lata, a partir do conceito de TEAM Merchandising, que inclui todos os elos da cadeia produtiva no desenvolvimento do produto, o que lhe permite o ingresso num moderno circuito de mercado.

Ao mesmo tempo que esse sucesso passa a ser referência e modelo para outros grupos e regiões produtoras, o grau de complexidade para se manter competitivo no mercado de cafés de qualidade tem feito com que o CACCER seja modelo para o estabelecimento de relações e articulações que se traduzem em apoios estratégicos sob várias dimensões. São exemplo disso a forma como incorpora resultados de investigação, informações e novos conhecimentos quanto ao seu desenvolvimento, bem como a presença activa e aglomeradora do Conselho nas principais instituições públicas e privadas, como os sindicatos, outras associações similares, Embrapa, Sebrae etc.

No percurso da construção de um espaço internacional para o café do cerrado, o CACCER tem dado forte contribuição para o reposicionamento do café brasileiro de qualidade, alcançando um circuito de mercado que apresenta o maior potencial de crescimento. Estima-se que os cafés finos já representem 15% do consumo mundial da bebida. Ainda que de forma incipiente, a marca Café do Cerrado como um produto de qualidade específica também se difunda junto ao consumidor brasileiro. Para tal decisão, foram desenvolvidas alianças estratégicas e parcerias com várias empresas de torrefacção, constituindo a experiência deste Conselho um dos passos necessários para habilitar o País a entrar com o café torrado e moído no mercado internacional.

### *Cooperativas – agentes exportadores*

O movimento de valorização pela qualidade também encontra atributos necessários para a sustentação de uma nova vertente do café de qualidade nas condições de relevo, altitude e clima de antigas áreas produtoras de café situadas na fronteira de duas grandes regiões produtoras, noroeste de São Paulo e sul de Minas Gerais. Na organização desse processo são as cooperativas que cumprem um papel decisivo.

Contrariamente às condições do CACCER, que já nascem moldadas numa nova perspectiva de mercado, as cooperativas enfrentam a difícil tarefa de motivar pequenos produtores desacreditados e pouco estimulados por crises recorrentes. Trata-se de incentivar os pequenos produtores a se inserirem num novo ambiente competitivo, pós regulamentação, e a apostarem na possibilidade de uma recuperação financeira a partir de esforços para aumentar a produção de grão que se possa diferenciar pela qualidade.

Na mais antiga e importante região produtora de café do País, a força da produção regional está alicerçada em cooperativas, fundadas já nos anos 30. Com dedicação quase exclusiva à actividade do café e pioneiras no processo de reconversão pela qualidade dos seus milhares de associados, estas lideram o reposicionamento do café do Brasil no mercado.

Embora este esforço seja arduamente levado a todos os produtores, os resultados traduzem-se em situações pontuais sendo, no entanto, já nítida a presença de produtores associados inseridos no mais elevado padrão produtivo de uma escala de cafés de qualidade superior. Para captar o grão especial, que advém de parcelas mínimas dos inúmeros produtores, as cooperativas dispõem de um serviço particular de selecção, classificação e armazenagem, paralelo mas distinto do café *commodity*. Só assim é possível dizer que as cooperativas compõem uma paleta de grãos nobres, que chega a ser expressiva, porém de difícil remuneração, dadas as micro parcelas individuais e o custo contido na selecção.

Enquanto este processo está ainda assente nos resultados do esforço de produtores estimulados, cabe à cooperativa uma actuação empresarial e uma certa ousadia de comércio para superar etapas e romper a tradição de um mercado que resiste a reconhecer o grão nobre. Isto obriga a cooperativa a incluir serviços que dão visibilidade e legitimam essa forma de agregação de valor. Os serviços complexos para formalizar a traçabilidade, a contratação de centros autorizados para certificação e o investimento na difusão e marketing, entram como componentes essenciais no âmbito do novo papel de uma cooperativa moderna.

De modo geral, as cooperativas são fortes agentes exportadores, com tradição de articulação junto ao poder público de decisão e com experientes negociadores no mercado nacional e internacional. Estas dispõem de inúmeros e consolidados canais de comercialização, que asseguram a mobilidade necessária para acompanhar as vantagens e oscilações do mercado.

Esta cultura exportadora, resultado de uma longa actuação no mercado de *commodity*, tem vindo a ser um impulso importante para identificar e estabelecer novos vínculos de mercado a partir de cafés diferenciados. Embora pequena (dificilmente ultrapassando 10% do total da produção do grão), não deixa de ser expressiva a parcela de café de qualidade superior negociada pelas cooperativas nesse mercado, particularmente quando entendida como um indicador de mudança.

Em pé de igualdade com grandes grupos exportadores, estão presentes como fornecedores de cafés de qualidade superior em todos os circuitos compradores desse tipo de café: importadores seleccionados, conhecidas empresas internacionais de torrefacção, leilões de qualidade e inúmeros sócios em concursos de qualidade. Algumas cooperativas têm investido fortemente na agregação de valor ao café para exportação, com estratégias que vão da difusão e comercialização do T&M com marca própria aos acordos para entrada em novos mercados, a partir da instalação de empresas de torrefacção articuladas a segmentos do varejo.

*Associação Brasileira de Cafés Especiais – BSCA – Brazil Speciality Coffee Association*

No projecto de agregação de valor, os esforços da BSCA concentram-se na criação da imagem do produto, sem a qual todos os demais esforços se desvanecem na monotonia de um mercado homogéneo. A presença deste grupo revela a clareza empresarial, já alcançada pelo segmento do café, na atribuição de importância aos serviços de acréscimo de valor e complexidade, como componentes insubstituíveis e indispensáveis no processo.

Tal como as demais entidades, a BSCA encontra no novo ambiente competitivo do início dos anos 90 o mote para o seu aparecimento. Fundada em 1991 por iniciativa de grandes grupos económicos que têm no café uma de suas vertentes, esta mantém-se restrita e selectiva em torno de um pequeno número de associados. Ela já nasce articulada ao conjunto da rede internacional, com interesses no mercado de cafés especiais, e alinhada com suas congéneres (como *Speciality Coffee Associations of America, of Europe, of Japan*), além de outras de igual importância, como a ACE – *Alliance for Coffee Excellence* e a CSC – *Caffè Speciali Certificati*.

Na tarefa de construção da imagem do café de qualidade, um dos esforços da Associação dirige-se ao desenvolvimento de recursos simbólicos que traduzam os atributos que devam ser valorizados. Nesse caso, especializam-se em rigorosos sistemas de controle, balançando-se nos mais elevados limiares de exigências em termos sociais, ambientais e das várias condicionantes da qualidade, devidamente comprováveis por procedimentos de traçabilidade e formalizados em certificações que cobrem as dimensões do produto, produtor e propriedade.

Embora esta Associação reúna o grupo de produtores que se encontram nos patamares mais elevados das condições produtivas, pressupondo que toda a produção se deva enquadrar nos melhores níveis de classificação, cabe observar que a parcela reconhecida como café especial ainda se situa por volta dos 30% da produção dos associados. Somente esta parcela entra nos circuitos de comercialização nacional e internacional com o selo da BSCA. No outro extremo, os elementos de construção da imagem remetem à utilização de toda uma gama de serviços da ciência da comunicação e promoção, que determinam as condições de apresentação e de disseminação que devem ser utilizadas para envolver o produto e o consumidor na teia do desejo.

O desenvolvimento de acções promocionais de mercado requer, neste caso, um ambiente de forte articulação internacional, o que implica a conquista do lugar e do espaço de representação em organismos de reconhecida importância económica para tais segmentos. Nesse sentido, a BSCA já está a consolidar o direito de representação brasileira em vários países.

A sustentação de tal movimento depende fundamentalmente da manutenção de uma base de adesão de produtores, e para isso toda a concepção que envolve a criação dos produtos de cafés especiais se cristaliza no desenvolvimento de concursos que, ao mesmo tempo que transmitem a imagem, permitem a identificação e aglutinação do potencial brasileiro dos especiais.

O grau de articulação interna e externa da BSCA permite que ela esteja à frente do *Cup of Excellence*, programa da Organização Internacional do Café e da Organização Mundial do Comércio. É de observar que esta é uma das mais importantes actividades no âmbito do programa do governo brasileiro "Cafés do Brasil"<sup>5</sup>. É nesse contexto institucional que está a realização do mundialmente famoso "Concurso de Qualidade Cafés do Brasil". O facto de partir de uma concepção da necessidade de envolver todos os elos, do produtor ao consumidor, numa dupla perspectiva – exploração das qualidades e da sua visibilidade – e, de se traduzir em resultados de mercado, com uma oferta seleccionada e disputada em leilão electrónico aliada a uma extraordinária remuneração ao produto premiado, faz com que o Concurso esteja a ganhar a adesão até de outros países produtores.

Enfim, pode afirmar-se que a BSCA tem desempenhado um importante papel no plano de valorização do café do Brasil, com uma coordenação que interliga as estratégias internas, a partir de inúmeras comissões activas no plano intangível de serviços de valorização no mercado mundial, cercando a marca "Cafés do Brasil" com valores e apelos especiais e particulares.

---

<sup>5</sup> Programa do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, que financia estratégias para promover e divulgar a 'Origem Brasil', apoiando as acções de marketing dos clientes que identificam no seus produtos a marca 'Cafés do Brasil'.

*Universidade Illy do Café – UNILLY*

No desafio do novo mercado, a extensa gama dos factores que determinam a competitividade depende de um esforço capaz de aprofundar e descodificar, de modo sistemático e contínuo, todas as nuances que regem a sua lógica. O desempenho desse papel vem sendo cumprido por alguns investigadores, com resultados que expõem e disseminam condicionantes essenciais na definição de estratégias para os diferentes elos da cadeia.

Do trabalho desses grupos surgiram especialistas e as bases que consolidaram o desenvolvimento de áreas temáticas, a exemplo do Grupo Pensa, vinculado à Universidade de São Paulo (USP), que tem subsidiado o movimento de valorização pela qualidade com uma rica e extensa produção de conhecimento.

O grau de importância, de avanços e de actualização do conhecimento como suporte das estratégias empresariais encontra na experiência de coordenação da multinacional *Illycaffè*, no Brasil, a maior expressão como contributo para a qualificação de toda a cadeia da oferta (*supply chain*), possibilitando a obtenção de grãos brasileiros que satisfazem o padrão da empresa na confecção do seu *blend*. Note-se que o Brasil é responsável por aproximadamente 60% da matéria-prima utilizada nos *blends* da *Illycaffè*.<sup>6</sup> A multinacional realiza, igualmente, um grande esforço no sistema de coordenação e marketing para a conservação e visibilidade da qualidade no limiar mais elevado de mercado e, no limite, na chávena do consumidor final.

Neste contexto, e como expressão da articulação entre a investigação e os segmentos produtivos, nasce a ideia de formalizar esse papel numa universidade peculiar, a UNILLY, "desenhada na forma de rede (*network* de valores pessoais) da qual fazem parte diferentes agentes especializados. Trata-se de uma rede de acesso limitado, formada por produtores, técnicos, Universidades, Institutos de Investigação, Empresas de Informática e outros agentes que contribuam para o desenvolvimento da rede". Pretende-se potencializar, a partir de intensa troca e disponibilização de informações significativas, a performance técnica e económica de toda a cadeia – da terra aos salões (*site unilly* – 2003).

Em resumo, a dinâmica das organizações que estão na liderança do movimento já permitiram consolidar no Brasil um aparelho de activos tangíveis e intangíveis, expressos pela disponibilização de recursos tecnológicos por meio da difusão e disseminação de inúmeros laboratórios especializados para investigação, análise e padronização da qualidade, avançados e modernos serviços de certificação, bem como a sustentação desses novos valores a partir de esforços de avanço no conhecimento e consciencialização, estruturados junto às principais universidades e instituições de investigação do País. De

---

<sup>6</sup> A *Illycaffè* atua em mais de 70 países, exporta café torrado e moído preparado em sachês para *espresso*, máquinas de café *espresso* e xícaras identificadas pelo seu logotipo, especialmente desenhadas para valorizar o ritual de saborear café, além das xícaras da coleção "*illycollection*", concebidas por renomados artistas de todo o mundo. (Seminário Pensa de Agronegócios – Redes e Estratégias Compartilhadas – PENSA).

forma mais ampla, os princípios desse movimento ganham visibilidade e assimilação com uma intensa e qualificada agenda de jornadas, seminários, cursos, concursos etc., formatados de modo a consolidar os novos parâmetros de qualidade da marca 'Cafés do Brasil' .

Concluindo, o que é importante explicitar da análise deste capítulo é a forte articulação económica e institucional para superar os obstáculos e as dificuldades para a sustentação do café como produto comercialmente estratégico para o País e, sobretudo, ressaltar a incorporação de padrões produtivos inovadores, que começam pela produção de um grão de qualidade e avançam como essência de um movimento de qualidade que alcança toda a cadeia. É assim que o elo da industrialização também encontra bases e motivações para a sua inclusão no movimento de qualidade, com a perspectiva de valorização do café torrado e moído como um produto diferenciado a ser difundido nas dimensões do mercado interno e internacional.

## **2.2 Para a exportação do produto diferenciado**

Em função da prioridade que sempre foi mantida para o mercado exportador da *commodity*, que beneficiou de uma oferta de grãos de melhor qualidade, coube às indústrias do segmento abastecer o mercado interno com as sobras deixadas pelo mercado exportador.

São estas condições que estão na origem da base explicativa da permissividade que marcou, e ainda pesa, na qualidade do café consumido pelo mercado brasileiro. Tal como no elo anterior da cadeia, a força da regulamentação funcionou como um instrumento que favoreceu a manutenção do ambiente passivo e conivente, ao impedir o ingresso de empresas no sector e determinar a regulamentação de preços retirando as possibilidades de estímulos próprios da competitividade de um mercado não regulamentado. Com a desregulamentação, o segmento viu-se pressionado pela agudização de uma competição, por meio de recursos de adulteração, que já eram constantes e que valiam a um mercado pouco exigente. Também, as características de baixa exigência de capital e tecnologias não representavam barreiras ao ingresso de novas empresas.

A perspectiva da melhoria de qualidade do produto industrializado só foi considerada diante da percepção de que era possível transmitir ao consumidor brasileiro as diferenças na qualidade do produto e ganhar um significativo segmento de mercado. Para tanto, era necessária uma nova actuação concentrada em duas metas: por um lado, criar um consumidor que valorizasse a qualidade e por outro, dar suporte às empresas para visibilidade da diferença de qualidade. Mais uma vez o papel de uma instituição, nesse caso a Associação Brasileira das Industrias de Café (ABIC), foi decisivo na estratégia. A criação do selo ABIC de qualidade permitiu atestar um café livre de impurezas que teve rápida absorção no mercado consumidor abrindo espaço para outras ordens de segmentação, numa escala que valorizasse a matéria-prima utilizada na torrefação e moagem.

Esta mudança corrigiu uma grave distorção eliminando a adulteração e com isso rompendo o estigma que identificava o café direccionado para o mercado interno como o de pior qualidade. Alterou-se, conseqüentemente, de forma generalizada o padrão da indústria, mesmo diante de uma segmentação que polariza o café de "combate" e o café de "qualidade" numa racionalidade produtiva vinculada ao tipo da matéria-prima, atendendo a diferentes níveis de rendimento. Na base dessas mudanças pesou especialmente uma maior exigência em relação à matéria-prima utilizada, de tal forma a estrutura industrial do sector se manteve com as características de pouca concentração e com a presença de pequenas indústrias bastante regionalizadas.

A mudança mais significativa surgiu com a entrada, nos anos 90, de grandes multinacionais no segmento de torrefação e moagem de café que alterou os padrões concorrenciais do sector. Fazendo-se valer de estratégias de aquisição das marcas já consolidadas no mercado nacional concentraram-se rapidamente, parcelas expressivas do consumidor nacional.

Assim sendo, o segmento industrial que tem a seu favor uma oferta do grão de qualidade bem como todo o avanço e modernização da base produtiva (impulsionada pelo novo padrão de mercado), vai encontrar um contexto da política nacional de estímulo á exportação e na qual fundamenta as suas estratégias para uma reinserção competitiva com o produto diferenciado.

### **2.2.1 O novo momento – políticas direccionadas e integradas**

O contexto de políticas direccionadas desenvolve-se no âmbito das oportunidades de um novo processo de inserção do país no comércio internacional pontual e altamente segmentado. A singularidade do modelo está em explorar algumas oportunidades pontuais a partir de uma nova relação de mercado entre um produto final e o consumidor balanceado pelos diferentes atributos de qualidade.

O que caracteriza essa fase é uma relação comercial pela qual os serviços de valorização do produto se sobrepõem à própria qualidade de excelência do bem transacionado. Nessa construção, o próprio país de origem passa a ser um dos atributos de alto valor para a imagem do produto. Daí que, no âmbito da política brasileira de exportação, se tenha estruturado uma linha de política que se tem desenvolvido com altos investimentos para a sedimentação da "Marca Brasil".

O esforço de construção dessa marca atinge todos os sectores que exploram as oportunidades para uma redefinição do patamar exportador brasileiro. É possível perceber a disseminação dessas iniciativas em todas as frentes sectoriais da gestão pública brasileira numa forte articulação, não só intersectorial, mas também com as instâncias representativas do sector privado.

A produção de conhecimento e de bens e serviços é orientada para vincular a dimensão do "*Made in Brazil*" à multiplicidade de produtos e serviços com potencial

exportador tem recebido, na sua forma mais elaborada, uma grande atenção e já se configura uma consolidada estratégia de política exportadora. O marco institucional insere-se nos propósitos de revisão da reinserção do País no mercado internacional de dois importantes ministérios – o de Relações Exteriores (MRE) e o da Indústria e Comércio Exterior (MDIC) – e tem na criação da Agência de Promoção de Exportações (APEX) o instrumento de agilidade operacional para auxiliar nas acções concretas. A APEX<sup>7</sup> nasce de uma concepção moderna de política exportadora que está centrada no conceito ampliado de promoção comercial que se resume numa frase: "Preparar a empresa para exportar, adequar o produto para a exportação e apoiar a presença da empresa no exterior." (APEX, 2003).

O modelo adoptado, perseguindo a identificação de uma imagem nacional que destacasse e transmitisse a qualidade e a competência associadas a produtos brasileiros, desenvolveu acções unificadoras e convergentes que têm sido disponibilizadas como estratégias de mercado, principalmente como suporte de mercado para as pequenas e médias empresas. A imagem do País foi habilmente construída a partir de uma gama de atributos favoráveis que pudessem contribuir para a atractividade do consumidor.

Esse processo procurou adequar a percepção de valores positivos que consumidores estrangeiros têm do Brasil, de tal forma que a marca fosse capaz de transmitir a ideia de qualidade ligada à capacidade criativa, à imensa diversidade cultural e de recursos naturais, apropriando-os na perspectiva da versatilidade e da excelência. Mas, sobretudo, procurou ressaltar a "alma brasileira" no desenvolvimento dos negócios no sentido de chegar a resultados que possam ser festejados por todas as partes envolvidas.<sup>8</sup>

Essa ideia associa o produto ao País num valor particular por expressar uma legitimidade político-institucional que tem na sua base uma forte articulação intersectorial pública e privada. Catalizam-se interesses que estimulam e favorecem a unidade e convergência actuando como componente de alto valor na racionalidade e optimização dos trâmites político-administrativos de relações de comércio internacional.

Pode-se afirmar, até, que diante da possibilidade de associarem os produtos ao ambiente geral derivado da política de *marketing* do produto brasileiro, as empresas encontram um *upgrade* que sem dúvida representa um factor significativo de vantagem competitiva. Por seu lado, as políticas sectoriais e as estratégias empresariais apropriam-se da identidade da 'Marca Brasil' e fazem dela uma base de reforço mútuo capaz de redefinir o patamar de visibilidade e valorização no mercado internacional.

---

<sup>7</sup> APEX foi criada por decreto presidencial, por iniciativa da CAMEX (Câmara de Comércio Exterior), em 1997 e insere-se no âmbito do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), com o objectivo de apoiar a implementação da política de promoção comercial de exportações. (Ver APEX, 2003 e SEBRAE, 2002)

<sup>8</sup> A essência do Brasil procurou extrair do significado do **futebol**: garra, determinação, consistência, vontade de vencer e sua qualidade criativa; **imensa diversidade**: recursos naturais, raças, produtos, biodiversidade potencializando o lado versátil de adequação do produto às diferentes necessidade internacionais; **padrão de excelência**: responsabilidade, qualidade, comprometimento com os negócios mantendo o princípio da vantagem para as partes envolvidas (ver APEX, 2003: 91).

O café foi um dos primeiros produtos a absorver as estratégias de construção de marca. A adopção, já em 1989, do selo ABIC de pureza inicia uma trajectória na qual se associam outras qualificações que ganham destaque nacional e internacional. Em 1992, a marca Café do Cerrado inaugura os selos de origem que valorizam a região produtora específica – actualmente chegam a ser 14 as regiões identificadas pelo seus respectivos selos. Dentro do princípio de uma deliberada actuação de mercado e *marketing*, os selos e a marca ganham importância a ponto de se tornarem o alvo de uma ampla política sectorial. O Programa "Cafés do Brasil" recebe o suporte financeiro com recursos do Funcafé. Esse programa concentra sua actuação na segmentação dos cafés em categorias diferenciadas de qualidade e preço sintetizadas em serviços de *marketing* da marca "Cafés do Brasil" como identidade de excelência no *front* internacional.

A política institucional de apoio à expansão do mercado evidencia a natureza inovadora da política de exportação e representa uma especial cobertura para os segmentos que têm se valido dessa protecção. No entanto, da perspectiva empresarial, ainda são poucos os segmentos e empresas inscritos no movimento. Vários autores concordam que os resultados de instrumentos indutores de exportação dependem de um período de assimilação pelas empresas, período este que pode se estender por aproximadamente cinco anos (Moreira e Santos, 2001).

O trabalho da APEX – que coordena, em conjunto com várias associações empresariais sectoriais, grande parte das acções daquele movimento nos últimos quatro anos<sup>9</sup> – tem sido decisivo para incorporar novas empresas, diversificar mercados e inovar os mecanismos pelos os quais as transacções podem ser optimizadas e sustentadas ao longo do tempo.

Os trabalhos nesta área também foram inovadores ao estabelecer formatos de funcionamento que privilegiam uma forte aproximação entre os segmentos empresariais e os agentes promotores da política. Os Fóruns de Competitividade são exemplo dessas experiências que aumentaram a capacidade de diálogo entre o Sector Produtivo, o Governo e o Congresso Nacional numa inter-relação que permitiu entendimentos e negociações que avançaram na convergência de interesses de toda a cadeia produtiva, possibilitando definições consensuais de políticas industrial e de comércio externo. Foi necessário combinar a noção de competitividade das empresas, fortemente assente em custos e preços, a uma visão mais ampla e qualitativamente mais complexa, exigida para uma inserção internacional. Foi imprescindível ter como referência os bloqueios e as oportunidades da cadeia para dar consistência à definição de metas instrumentais de produtividade, qualidade, inovação e *marketing* (Saes e Nakasone, 2002).

A implementação dessa política não decorreu de forma homogénea para todos os sectores. O seu ajustamento e adequação dependeram das características de formação da

---

<sup>9</sup> Segundo Dorothea Wemeck, em entrevista ao Sem Fronteiras, no início de 2002 eram 112 projectos em execução, envolvendo 22 sectores; desses, 17 sectores correspondem a 28% da balança exportadora brasileira incluindo alimentos, carne de frango, carne suína, cafés especiais, couro, maquinas e componentes de calçados, calçados, móveis, cosméticos, têxteis e confecções, gemas e jóias, flores, máquinas e equipamentos, mármore e granitos, revestimento cerâmico, artefactos de borracha e autopeças ([www.centrocape.org.br/noticias/not\\_15101.htm](http://www.centrocape.org.br/noticias/not_15101.htm). Acesso em: 24/10/03).

cadeia produtiva, do tipo de produto, do porte e da dispersão empresarial e, principalmente, das oportunidades e condicionantes das relações internacionais.

Neste movimento alinham-se dois grupos de empresas em estágios diferenciados: empresas com tradição na exportação da *commodity*, e, portanto, com certo acúmulo de conhecimento e uma rede de relações expressivas com o mercado internacional, e empresas com percepção de que a aprendizagem em comércio internacional pode fazer a diferença no seu processo de crescimento empresarial. É voltado a esse segundo grupo que – no âmbito da Política de Promoção das exportações envolvendo mais directamente o MDIC e o Sistema APEX/SEBRAE e as organizações empresariais –, foi estruturado o Programa Sectorial Integrado (PSI) direccionado a alterar qualitativamente a balança exportadora de algumas cadeias produtivas com produto de maior valor agregado.

O PSI do café industrializado foi formalizado entre a APEX e o Sindicato das Indústrias de Café de São Paulo (Sindicafé) representando as indústrias de torrefação brasileira. O seu orçamento integra contrapartidas equitativas entre o governo e o sector privado e estabelece como meta o aumento gradual das exportações daquele segmento com previsão de alcançar até 2006 o patamar de US\$ 100 milhões.

Trata-se de um projecto voltado para o apoio numa perspectiva de aproveitamento do potencial existente bem como das oportunidades presentes nas tendências do mercado. Parte das seguintes premissas:

- a) o potencial exportador brasileiro de cafés industrializados está subaproveitado, considerando que o País conta como uma incontestável vantagem comparativa em relação aos concorrentes internacionais;
- b) é oportuno construir, junto aos consumidores internacionais, a percepção da qualidade do Café brasileiro, superando uma posição desfavorável perante outros países;
- c) há interesses comuns favoráveis à unidade empresarial e aos propósitos da política brasileira de agregação de valor às exportações que vão ao encontro de um objectivo maior de se investir na adequação do café brasileiro ao gosto do consumidor final.

O Programa compreende o desenvolvimento de acções em quatro frentes: a) dar continuidade à sistematização de dados e informações associadas a um processo de articulação e sensibilização, junto ao sector produtivo, criando um ambiente de intercâmbio sobre estratégias para uma inserção deliberada do café torrado e moído na alteração qualitativa da balança exportadora e promover debates que permitam a avaliação e o dimensionamento dos desafios privados e governamentais; b) concentrar algumas acções voltadas o detalhe dos planos técnicos, para a ofensiva externa e para a unificação de uma base de comunicação interna e de difusão do PSI; c) intensificar as acções de divulgação e *marketing* dos cafés brasileiros no mercado internacional; d) fortalecer as acções que efectivam a promoção comercial e que absorvem aproximadamente 70% das verbas do convénio.

Todo esse suporte institucional é uma base comum à qual as empresas acrescentam estratégias definidas por condições particulares de sua estrutura produtiva e organizacional. Entretanto nas experiências individuais existem diferenças e semelhanças quanto às motivações para exportar e características da empresa e do empresário, que se expressam nas mais diversas formas no processo de estabelecer vínculos com o mercado internacional.

É facto que a decisão de exportar se alicerça no preenchimento de condições objectivas ditadas por parâmetros universais de mercado que, de certo modo, a maioria das empresas já alcançou ou pode vir a alcançar, principalmente quando se considera um ambiente de estímulo com canais abertos que facilitam a homogeneização das condições para o início do processo exportador. Contudo, há um divisor específico que separa as empresas que nas mesmas condições, ou até em patamares menos completos, se arriscam em atitudes inovadoras a ingressarem nos desafios do mercado externo. Essa *performance* encontra nas características dos dirigentes a sua explicação. De modo geral, em termos de empresa, na força motriz da internacionalização está o papel desempenhado por indivíduos-chave que actuam na liderança das organizações e que se destacam por um perfil de ousadia e inovação empresarial (Vaz, 2004).

No momento particular da construção do espaço exportador do café torrado e moído a existência de empresários com tal perfil vai tipificar um grupo de vanguarda que já está presente nas lideranças de representação empresarial atendendo ao apelo governamental de agregação de valor às exportações, bem como desempenhando um papel activo na definição das políticas e na estruturação das condições exportadoras.

Na concepção da política de promoção das exportações estava implícita a necessidade de organizar, num grupo específico, lideranças empresariais dispostas a um esforço adicional e sistemático que faz parte da natureza de um trabalho que assume a defesa de interesses mais amplos e colectivos. Reconhecidamente esta não é uma tarefa simples. No caso do PSI essa construção contou com uma forte articulação que uniu várias forças, inter e intraministeriais, às estruturas de representação empresarial e com a qual se criaram as condições que comprometeram um primeiro grupo de empresas com actividades de interesse, de valorização da ‘Marca Brasil’ com os interesses individuais de cada empresa.

### **3. Conclusão**

A experiência agora descrita associou uma vontade política para o desenvolvimento da qualidade do café brasileiro a um movimento alargado no qual muitas empresas têm avançando com múltiplos esforços e iniciativas individuais para o desenvolvimento do sector. No contexto institucional em análise não só sobressai a integração de políticas públicas (Vaz *et all*, 2003) como a ousadia comercial de alguns empresários independentes, capazes de utilizar as condições acumuladas para benefício das suas estratégias. Sobretudo, estão unidos pelo consenso de que estão a entrar numa dimensão da esfera comercial com zonas de conhecimento incipientes e nebulosas que requerem um elevado grau de parceria público/privado. Destaca-se a necessidade de ultrapassar um complexo conjunto de normas e regulações que cercam as transações internacionais múltiplas formas de relações empresariais como suporte para as várias estratégias de inserção no mercado externo.

Ainda no âmbito da discussão sobre o contexto institucional ganha relevância a extensa rede de negócios do café – expressões de um ambiente de negócios construído ao longo de mais de um século de actividade exportadora do café *commodity* e que integra um movimento recriado na forma de *networks* herdadas dum potencial histórico. Este potencial existente tem um valor inestimável e, de algum modo, está contido em cada uma das diferentes estratégias dos vários agentes da cadeia. Particularizando, na trajetória das empresas de torrefação e moagem percebe-se, como tônica dominante, que as suas experiências como entidade exportadora do grão *commodity* – e, portanto, inseridas numa rede de relações de mercado internacional – lhes garantem o domínio de conhecimento e dos canais, que, sem dúvida, são os necessários alicerces sobre os quais se baseia o processo de crescimento e expansão do comércio de café no seu conjunto.

Uma grande maioria das empresas encontra a sua oportunidade de iniciação exportadora sob a rede de relações estabelecidas no processo de exportação do grão verde como *commodity*, o qual já integra os princípios da diferenciação pela qualidade. Para algumas, essa reestruturação representa uma verticalização em direcção ao avanço qualitativo para um produto diferenciado (não *commodity*). Outras, porém, têm o seu começo fortemente associado às grandes estruturas de compra internacional da *commodity*, mas não provêm de uma trajetória exportadora e inserem-se em atitudes "reactivas". Para outras, ainda, o ingresso numa rede de relações exige a construção de canais com atitudes de mercado bastante "pró-activas".

Concluindo o que se apreende desta análise é a indiscutível importância das instituições enquanto geradoras de uma espiral promotora de externalidades relacionadas com o conhecimento e na sua transmissão através dum mecanismo capaz de moldar os comportamentos empresariais e com isso sustentar as bases para concretizar o movimento de mudanças inovadoras. Cada empresa apreende a seu modo aspectos particulares do processo ditados pela sua história e grau de inserção na dinâmica do mercado. A arte de organizar o conhecimento disperso e potencializá-lo está em dar-lhe condições de transmissão. A tarefa de organizar o conhecimento vinculando-o ao todo e ainda construir

mecanismos de estímulo e apoio é a essência do papel de um contexto institucional moderna. O caso do café brasileiro ilustra um contexto institucional dinâmico, em constante mutação e que culmina num movimento para o qual são as especificidades que contribuem para a unidade do interesse colectivo de toda a cadeia produtiva daquele produto.

#### 4. Referências

- APEX (2003) *A Primeira Exportação a Gente Nunca Esquece: Como as Empresas Brasileiras Estão Chegando ao Mercado Externo: um Relato de Experiência da APEX*, Rio de Janeiro, Qualitymark, APEX.
- Edquist, C. e B. Johnson (1997) *Institutions and Organizations in Systems of Innovation*, in Edquist, C. (ed.) *Systems of Innovation Technologies, Institutions and Organizations*, New York, Pinter Publishers, 40-63.
- Farina, E. M. M. Q., P. F. Azevedo e M. S. M. Saes (1997) *Competitividade: Mercado, Estado e Organizações*, São Paulo, Singular.
- Flores, R. G. (2002) Mercado Europeu: Como Enfrentar a Concentração e Superar Bloqueios como o da Distribuição, *Jornal do Café*, maio, 8-12, Entrevista.
- Lundvall, B. A. (ed.) (1992) *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Iterative Learning*, London, Pinter Publishers.
- Moreira, S. V. e A. F. Santos (2001) *Políticas Públicas de Exportação: o Caso PROEX*, Brasília, IPEA, (Texto para Discussão, 836).
- Neves, M. F., M. S. M. Saes e C. L. Rezende (1997) *Illycaffè e os Desafios do Crescimento no Brasil*, apresentado ao Seminário Pensa de Agronegócios “Redes e Estratégias Compartilhadas”, Águas de São Pedro, Disponível em: <http://www.rlc.fao.org/prior/desrural/alianzas/pdf/illycafe.pdf>, Acesso em: maio 2005.
- Saes, M. S. M. e D. Nakasone (2002) *Estudo da Competitividade de Cadeias Integradas no Brasil: Impactos das Zonas de Livre Comércio: Cadeia: Café: Nota Técnica Final*, Campinas, Unicamp, Disponível em: [http://www.eco.unicamp.br/neit/cadeias\\_integradas/NT\\_FINAL\\_Cafe.pdf](http://www.eco.unicamp.br/neit/cadeias_integradas/NT_FINAL_Cafe.pdf) Acesso em: mar. 2004.
- Sebrae (2002) *Cara Brasileira: a Brasilidade nos Negócios, um Caminho para o “Made in Brazil”*, Brasília.
- Teece, D. J. e G. Pisano (1994) *The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction*, *Industrial and Corporate Change*, Oxford University Press, 3, 3, 537-556.
- Urban, M. L. P. (1999) Reconversão Comercial e Dinâmica Regional, *Revista Paranaense de Desenvolvimento*, Curitiba, Iparde, 95, 89-100, jan./abr.
- Werneck, D. (2003) ([www.centrocipe.org.br/noticias/not\\_15101.htm](http://www.centrocipe.org.br/noticias/not_15101.htm)). Acesso em: 24/10/03)

- Vaz, M. T. N., Urban, L., (2000) "Régions périphériques, stratégies agroalimentaires et globalisation", *Economie et Société*, Série "Systèmes agroalimentaires", AG, n° 24, Pgs 49-60, L'ISMÉA.
- Vaz, M. T. N.; Cesário, M. e Fernandes, S. (2003): "As novas fronteiras da Política Regional – o caso das zonas portuguesas desfavorecidas", in *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, n° 2, INE e APDR.
- Vaz, M.T.N., (2004), "Strategies for Regional Development: Between policy makers and historical institutional change" in "Innovation in the Small Firms and Dynamics of Local Development", Eds: Vaz, M.T.N., Viaene, J., Wigier, M., Pgs 206 a 222, Pub: Scholar, Varsóvia.
- Vaz, M.T.N. e Neto, P. (2005) "Contributos para definição de uma tipologia de inovação em zonas de fronteira". *Papeles de Economía Española*, Economía de las Comunidades Autónomas n°21/2005, 408 pgs, FUNCAS Madrid.

#### **Endereços na Internet:**

ABECAFE - Associação dos Exportadores de Café <http://www.abecafe.com.br>

APEX - Agência de Promoção de Exportações no Brasil <http://www.apexbrasil.com.br>

BSCA – Associação Brasileira de Cafés Especiais <http://www.bsca.com.br>

CACCER - Conselho das Associações de Cafeicultores do Cerrado  
<http://www.cafedocerrado.com.br>

Cafes do Brasil <http://www.cafesdobrasil.com.br>

CECAFE - Conselho de Exportadores de Café do Brasil <http://www.cecafe.com.br>

EMBRAPA Café <http://www22.sede.embrapa.br/cafe/>

Universidade Illy do Café <http://www.unilly.com.br>