



Revista de Administração da Universidade  
Federal de Santa Maria

E-ISSN: 1983-4659

rea@smail.ufsm.br

Universidade Federal de Santa Maria  
Brasil

Oliveira, Leticia de  
Capacidades diferenciadoras como vantagem competitiva nas empresas torrefadoras de café  
Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, vol. 1, núm. 1, enero-abril, 2008,  
pp. 85-100  
Universidade Federal de Santa Maria  
Santa Maria, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273420272006>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# CAPACIDADES DIFERENCIADORAS COMO VANTAGEM COMPETITIVA NAS EMPRESAS TORREFADORAS DE CAFÉ

*Differentiating capabilities as competitive advantage in coffee torefaction companies*

**Letícia de Oliveira<sup>1</sup>**

## **Resumo**

Num mundo de rápidas mudanças, em que a busca por resultados e pela competitividade das empresas é uma constante, o valor agregado tem sido cada vez mais questionado e discutido no espaço empresarial. Assim, buscou-se identificar as capacidades diferenciadoras e suas limitações estratégicas para a criação de valor em empresas associadas, a ABIC. A pesquisa classificou-se como exploratória e descritiva, estudada de forma qualitativa. Utilizou-se uma amostra não-probabilística por julgamento. As capacidades diferenciadoras adotadas pela empresas permitem que elas atuem assumindo uma vantagem competitiva e maior agregação de valor aos seus proprietários, bem como a adoção dos direcionadores de valor vinculados a essas estratégias. A partir dos resultados discutidos, pode-se concluir que, de modo geral, as empresas pesquisadas estão buscando uma maior agregação de valor com base nas capacidades diferenciadoras. Além disso, estão procurando identificar direcionadores de valor adequados para as novas oportunidades de mercado tanto para a industrialização como para a comercialização de produtos com qualidade, ou seja, estão buscando inovarem em suas atividades produtivas para uma redução de custos e maior ganho.

**Palavras-chave:** Capacidades Diferenciadoras; Criação de Valor; Café.

## **Abstract**

*In a fast changing world, where the search for results and the competitiveness among companies it is a constant, the aggregate value has been more and more questioned and discussed in the business space. Then, it was looked for to identify the differentiating capacities*

<sup>1</sup>Administradora e mestre em Administração pela UFLA, doutoranda em Agronegócios pela UFRGS. E-mail: leoliveira13@gmail.com

*and their strategic limitations for the value creation in companies associated to ABIC. The study is classified as exploratory and descriptive research, studied in a qualitative way. A non-probabilistic sample by judgment was used. The differentiating capacities adopted by the companies allow them to act assuming a competitive advantage and larger value aggregation to their owners, as well as the adoption of the directors of value linked to the strategies. Departing from the discussed results, we can conclude that, in general, the researched companies are looking for a larger value aggregation based on the differentiating capacities strategy. Besides, they are trying to identify appropriate directors of value for the new market opportunities so much for the industrialization as for the commercialization of products with quality, in other words, they are looking for innovate in their productive activities for a costs reduction and larger earnings.*

**Keywords:** *Differentiating Capabilities; Value Creation; Coffee.*

## 1 Introdução

No Brasil, o mercado do café gera uma receita de cerca de três bilhões de dólares/ano e envolve uma complexa cadeia, que vai desde a indústria de insumos até o uso do coador de papel pelo consumidor final (AGRIANUAL, 2003). O setor de industrialização do café é um setor de relevante importância socioeconômica, representado pelas indústrias de torrefação e moagem e pelas indústrias de café solúvel. Ambas, com estimativa de consumo de 11 milhões e 2 milhões de sacas, respectivamente, geram aproximadamente US\$ 17 milhões em receitas (AGRIANUAL, 2003). Por outro lado, as importações mundiais de café torrado e moído equivalem a 6 milhões de sacas de café verde; só a França responde por cerca de 1.120 milhão de sacas. O segundo maior importador de café torrado é o Canadá, com 945 mil sacas (AGRIANUAL, 2003).

A indústria de torrefação e moagem no Brasil é composta por cerca de 1.500 empresas, que vendem, aproximadamente, duas mil marcas de café torrado e moído e solúvel (AGRIANUAL, 2003). A maior parte das indústrias processadoras de café está concentrada na região Sudeste, especialmente em São Paulo, que torra quase 50% do total de café produzido no País.

Em termos de desenvolvimento industrial, observa-se que o setor ainda passa por um processo de consolidação. Apesar dos avanços recentes, a média da indústria ainda é caracterizada pelo atraso tecnológico e gerencial. No quesito qualidade do produto ofertado, o Brasil apresenta algumas limitações. Na nomenclatura que classifica o sabor do café, existe uma série de nomes que não vinculam o produto brasileiro à qualidade.

Souza e Saes (1999) enfatizam que, apesar de as certificações considerarem aspectos, como características físicas, origem, variedades, cor e tamanho e 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, o consumidor não consegue distinguir, mesmo após saborear a bebida, se ela possui os atributos por ele desejados. Nesses casos, o fortalecimento da confiança no organismo certificador estimula a comprovação dos atributos contidos no selo impresso na embalagem. Para isso, é necessário criar uma reputação, ou seja, relações de confiança que se estabelecem no longo prazo. É preciso monitorar ou rastrear todo o caminho do produto ao longo do sistema produtivo, para reduzir perdas de informação ao longo do processo.

Como bem observam Viana e Leite (1997), existem vários fatores desfavoráveis que afetam a indústria torrefadora de café no Brasil, tais como elevado uso de equipamentos obsoletos, capacidade ociosa e gerência precária de custos e qualidade do produto; desconhecimento

de tecnologias e baixa motivação para modernização; baixa preocupação com a logística de distribuição, e desorganização do sistema de informações ligado ao *marketing* do produto.

Por outro lado, o setor apresenta alguns fatores favoráveis, como disponibilidade de matéria-prima em quantidade e variedade para atender à segmentação do mercado; valorização e exigência de qualidade do café por grande parte dos consumidores das áreas metropolitanas; heterogeneidade dos consumidores e respostas destes ao *marketing* do produto (MINAS GERAIS, 1995). Assim sendo, para que se possam transformar esses fatores potencialmente favoráveis em negócios efetivamente lucrativos, são necessárias mudanças de postura dos agentes que compõem o segmento industrial, bem como investimento em modernização tecnológica e administração empresarial.

Em síntese, observa-se que a indústria de torrefação brasileira apresenta deficiências estruturais e tecnológicas enquanto o mercado lhe oferece oportunidades ímpares de crescimento e de diferenciação frente aos demais competidores internacionais.

Nesse contexto, a necessidade de adotar novas posturas gerenciais eficientes e eficazes fez com que um número cada vez maior de empresas adotasse uma nova filosofia de gestão concentrada no valor. Num mundo de rápidas mudanças, em que a busca por resultados e pela competitividade das empresas é uma constante, o valor agregado tem sido cada vez mais questionado e discutido no espaço empresarial. No entanto, há dúvidas de como mensurar e avaliar se as empresas torrefadoras de café estão realmente sendo competitivas e agregando valor ou se apenas estão sobrevivendo no mercado.

A inquietação empresarial desperta o interesse da academia em abordar as capacidades diferenciadoras a serem seguidas pelas empresas torrefadoras de café, mesmo diante das condições estruturais que limitam o estudo a todos os agentes intervenientes na cadeia produtiva do café, no qual se encontra diante de um dilema, que é a utilização eficiente dos recursos financeiros para a inovação do setor.

Desse modo, o objetivo da pesquisa é identificar as capacidades diferenciadoras em empresas torrefadoras de café na criação de valor.

## 2 Capacidades diferenciadoras

O sucesso empresarial é apresentado por várias e diferentes respostas. Alguns autores enfatizam o tamanho e a participação de mercado, outros indicam a lucratividade e o retorno para o acionista, outros voltam-se para a eficiência técnica e a capacidade de inovação e outros, ainda, enfatizam a reputação que as empresas possuem entre seus clientes, empregados e na comunidade em geral. Mas, quaisquer que sejam os critérios de sucesso, a realização de qualquer empresa é medida pela sua capacidade em agregar valor, ou seja, em criar produto que valha mais do que o custo dos insumos utilizados.

De acordo com Kay (1996), a empresa é um conjunto de relacionamentos entre seus diversos envolvidos (*stakeholders*): empregados, clientes, investidores e acionistas. Assim sendo, uma empresa de sucesso é aquela que cria um caráter diferenciado nesses relacionamentos e opera em um ambiente que maximiza o valor dessa diferença. Portanto, a empresa agrega valor ao criar uma qualidade diferenciadora por meio do conjunto singular de relacionamentos, que instituem em seu universo, empregados, clientes, acionistas e fornecedores, estabelecendo uma vantagem competitiva baseada nessa qualidade diferenciadora em mercados pertinentes.

De acordo com Wedekin (2002), as ações de planejamento, organização e coordenação da cadeia produtiva devem culminar na montagem de uma parceria para a agregação de valor, com a participação de todos os atores envolvidos no fluxo do produto e das atividades. Os conceitos-chave da agregação de valor são os seguintes:

#### CAPACIDADES DIFERENCIADORAS COMO VANTAGEM COMPETITIVA...

- cada ator do sistema depende do sucesso do outro;
- é crucial aplicar a metodologia de análise de processo, tratando a cadeia produtiva específica como se fosse uma unidade de negócios competitiva;
- deve ser explorado o potencial estratégico das economias de escala (redução do custo médio pelo aumento da capacidade produtiva e dos ganhos de eficiência, pelo aumento da produtividade, eliminação de etapas ou fases desnecessárias etc.);
- deve ser explorado o potencial estratégico das economias de escopo, com a redução do custo médio para produção e/ou distribuição conjunta de diferentes produtos;
- devem-se buscar também ganhos nas economias relacionais entre duas ou mais cadeias produtivas, viabilizando aumento da competitividade do agribusiness local e regional como um todo, considerando-se sua macroinserção nos sistemas nacional e mundial.

Santana (2002) discute que a atividade de processamento agroindustrial é um segmento de atividade no qual se dá a agregação de valor ao produto, ou seja, incorpora as utilidades de forma, tempo e lugar aos produtos *in natura* e confere maior estabilidade de preços, menor perda e menor risco.

Num ambiente de intenso dinamismo, em que empresas buscam desenvolver capacidades gerenciais competitivas, torna-se crucial um sistema de gestão que permita a identificação e a mensuração da contribuição da atividade financeira no processo de criação de valor. Assim, medir o desempenho de uma empresa é um grande desafio. Vários modelos de mensuração de desempenho têm sido desenvolvidos, dentre os quais se destaca o sistema *value based management*, que constitui um sistema de gestão destinado à criação de valor aos acionistas, entendido como sendo aquele retorno superior aos custos totais, incluindo o custo de oportunidade para o capital próprio (BASSO e KRAUTER, 2003).

A gestão baseada em valor provê uma métrica precisa e direta, o valor, sobre a qual toda uma organização pode ser construída. O conceito que sustenta essa interpretação é a geração de valor para o acionista, maximizando sua riqueza. Portanto, o valor é criado quando a companhia investe capital a uma taxa de retorno que excede o custo desse capital (COPELAND, KOTLER e MURRIN, 1994). Em termos de gestão, o valor pode ser usado como ferramenta na tomada de decisões, tanto no nível estratégico quanto no nível operacional, focalizando a tomada de decisões em quatro processos-chave: planejamento, orçamento, compensação e controle.

A partir da definição dos direcionadores de valor e do comprometimento da alta administração com a criação de valor, torna-se imperioso estabelecer os processos por meio dos quais essa orientação se refletirá nas atividades rotineiras. Segundo Copeland, Kotler e Murrin (1994), há quatro processos administrativos essenciais que cercarão a adoção da gestão baseada em valor: desenvolvimento da estratégia (decisões referentes à escolha dos negócios em que a empresa irá atuar, à exploração de sinergias, alocação dos recursos, aquisições e desinvestimentos etc.), estabelecimento de metas de desempenho (tradução específica das estratégias adotadas; devem ser baseadas nos direcionadores de valor, integradas aos diferentes níveis da organização e as metas de curto e longo prazos devem estar relacionadas), formulação do plano de ação e respectivo orçamento (o plano deve identificar as atividades ou ações que a organização executará para atingir os objetivos metodicamente) e avaliação de desempenho e elaboração do sistema de incentivo (vitais para a continuidade do comprometimento dos colaboradores à criação de valor). Esses quatro processos estão atrelados entre si em todos os níveis da organização (corporativo, da unidade de negócios e operacional), tornando-se essencial para que haja coerência e consistência organizacional em torno dos objetivos.

Percebe-se que um modelo de gestão voltado à criação de valor requer compreensão de como cada variável afeta as outras, evitando a interpretação independente de cada uma

(MADDEN, 2000). Além disso, a gestão voltada à criação de valor constitui a principal contribuição ao conhecimento sobre a estimação do valor da empresa, em grande parte porque direciona a atenção aos resultados, ao que funciona e ao que não funciona nas empresas quando se trata de criação de valor.

A abordagem das capacidades tem o foco no desenvolvimento e construção das habilidades e *know-how* da organização, o que possibilita diferenciar-se competitivamente de seus concorrentes. Nessa linha de pensamento, Ghemawat e Pisano (2000) destacam que as capacidades que são específicas para executar um conjunto de atividades melhor que o de seus concorrentes podem ser gradualmente construídas e reforçadas no decorrer do tempo. As capacidades constituem, assim, importante elemento de criação de valor para a empresa, o que pode resultar na construção de vantagem competitiva sustentável e conseqüente desempenho competitivo satisfatório (HAMEL e PRAHALAD, 1990; COLLIS, 1991; HILL e JONES, 1998; KAY, 1996), uma vez que é pela capacidade da empresa em manipular seus ativos que se podem extrair as contribuições competitivas de suas atividades, recursos e competências.

Conforme Santana (2002), as capacidades diferenciadoras são construídas com base na exploração das vantagens comparativas disponíveis e contempladas nos contratos e na criação de vantagens competitivas dinâmicas e sustentáveis, a partir das estratégias formadas para agregar valor aos produtos e serviços do agronegócio. Além disso, as estratégias de diferenciação surgem toda vez que os gostos e preferências dos consumidores forem tão diversos que não possam ser satisfeitos integralmente por um bem padronizado. Portanto, a vantagem competitiva gerada a partir da diferenciação de produtos ocorre quando alguns compradores se tornam fortemente atados aos atributos e características que uma empresa incorporou a seus produtos.

Santana (2002) discute que as capacidades diferenciadoras são, talvez, o elemento mais importante para o sucesso da agregação de valor, visto que em mercados eficientes há poucas chances de se fazer contratos e não há barganha, impedindo a agregação de valor de forma sustentável, pois a vantagem criada a partir de inovações é rapidamente exposta. A maioria das inovações pode ser rapidamente reproduzida e a vantagem competitiva sustentada depende da capacidade de proteger a inovação, por meio de restrição legal (patente) ou por meio da estratégia.

Para Kay (1996), uma capacidade somente pode ser diferenciadora caso se origine de uma característica que outras empresas não possuam. Ainda assim, isso não é suficiente para que essa capacidade seja diferenciadora. É também necessário que seja sustentável e apropriável. Uma capacidade diferenciadora é sustentável somente quando persiste ao longo do tempo, e apropriável somente se ela, exclusiva ou principalmente, beneficia a empresa que a possui. Frequentemente, os benefícios de uma capacidade diferenciadora são apropriados pelos empregados, pelos clientes ou pelos concorrentes.

Adelino (1999) afirma que, sempre que as organizações atuam em mercados competitivos, a experiência mostra que a concorrência cria condições que levam, mais tarde ou mais cedo, a que o custo dos recursos consumidos para desenvolver uma atividade se aproxime dos benefícios que dela são extraídos. Para evitar que isso aconteça, há que se encontrar formas de diferenciar a oferta. A organização sobrevive quando o seu nível de eficiência é suficiente para continuar a operar no segmento de mercado determinado pelo grau de diferenciação conseguida.

A procura constante, por parte das mais diversas organizações, de capacidades que as diferenciem das restantes concorrentes, admite que todas as organizações tentam identificar capacidades diferenciadoras que acabam por traduzir-se na capacidade de gerar valor, mas inúmeras maneiras de diferenciar não geram valor.

Para Adelino (1999), as organizações incapazes de se diferenciarem dos seus concorrentes dificilmente serão capazes de criar valor ou, no mínimo, de sustentar durante muito tempo a sua capacidade de criar valor.

A capacidade diferenciadora é apoiada em três fontes principais de vantagens competitivas: arquitetura, reputação e inovação (SANTANA, 2002). A arquitetura é definida por um conjunto diferenciado de relacionamentos e de uma rede de contratos consensuais entre as empresas participantes das cadeias produtivas e/ou com outras empresas em seu entorno. Esses contratos e relacionamentos, por se apoiarem em contratos consensuais, dependem fortemente do sentimento de envolvimento, coordenação, cooperação e compromisso por parte dos indivíduos participantes da arquitetura, cuja diferenciação advém, parcialmente, dos termos implícitos que são característicos neste tipo de contratos (KAY, 1996). Nesse sentido, a arquitetura reside na capacidade que as organizações ou cadeias de suprimentos têm para criar conhecimento e rotinas organizacionais.

A arquitetura pode assumir três tipos diferentes (KAY, 1996; SANTANA e SANTANA, 2000):

- interna: é uma estrutura de contratos consensuais entre a empresa e seus empregados e entre seus próprios membros;
- externa: estrutura de contratos consensuais entre a empresa e seus principais fornecedores e compradores;
- redes: estrutura de contratos consensuais entre um grupo de empresas em cooperação.

A reputação é a capacidade gerada pela confiança e pela alta qualidade dos produtos e serviços, segundo características que não podem ser facilmente acompanhadas pelos concorrentes, ou seja, é o mecanismo comercial mais importante para transmitir informações aos consumidores.

Além disso, é o método que o mercado utiliza para lidar com os atributos de qualidade que são incorporados aos produtos e que, finalmente, os clientes e consumidores não podem controlar sozinhos, sem a ajuda de especialistas ou dos serviços de laboratórios (KAY, 1996). A transmissão da reputação é feita por meio da publicidade e uso de marcas. A reputação, raramente, é uma vantagem competitiva na venda de produtos quando, para a sua identificação, exige-se pesquisa e a marca é de menor importância em mercados em que os consumidores conhecem o produto por meio de pesquisa (KAY, 1996).

As principais características da reputação, como fonte de vantagem competitiva, consistem basicamente no controle dos processos de pesquisa e de experiência, além do endosso (KAY, 1996). A manipulação desses processos por parte da empresa constitui uma capacidade importante não apenas para se diferenciar, mas, sobretudo, para induzir e controlar sua performance competitiva, uma vez que poderá moldar as percepções e hábitos dos compradores aos atributos que se tenha interesse em realçar.

A inovação é a capacidade de a organização formular novos processos, serviços, suportes tecnológicos, estilos de relacionamento e lançar novos produtos. A inovação é, com frequência, pouco sustentável ou apropriável, uma vez que, bem-sucedida, atrai rapidamente a imitação, o que se constitui no seu ponto fraco como fonte de vantagem competitiva. Assim, a inovação terá mais possibilidades de se transformar em vantagem competitiva quando associada a proteções legais ou combinada a outras vantagens competitivas (KAY, 1996).

Desse modo, a inovação apoiada na tecnologia da informação e do conhecimento tem a missão de fazer circular um fluxo de informações contínuo a respeito dos limites do mercado, dos grupos concorrentes e dos fatores que afetam a criação de vantagens competitivas da



cadeia. Ou seja, o esforço é direcionado para fazer com que a capacidade diferenciadora da cadeia se transforme em vantagem competitiva sustentável.

Adelino (1999) considera que as organizações diferenciam-se de formas muito variadas. Algumas são dotadas de uma arquitetura organizacional que lhes confere uma flexibilidade, uma capacidade de acumular conhecimento e de o distribuir internamente que as tornam instituições de exceção nos mercados em que operam. Outras, cuja reputação conquistada representa uma vantagem única sobre os concorrentes, usam essa característica diferenciadora para ascender a mercados nos quais conseguem criar valor. Também há empresas que nasceram sob a luz de uma estrela particularmente favorável (representado pelo monopólio legal). Ainda, há outras empresas que cresceram de tal forma que adquiriram uma posição dominante no mercado e é essa capacidade diferenciadora que lhes permite criar valor.

Mas, para além dessas, existe uma capacidade diferenciadora importantíssima que, quando corretamente aplicada, pode conduzir à criação de valor: a capacidade de inovar. Assim, é muito difícil gerir algo que não se consegue medir. Provavelmente, o impacto da inovação no valor não pode ser medido lendo-se simplesmente preços e quantidades. Daí a necessidade de refletir sobre as métricas que permitam avaliar os efeitos da inovação como capacidade diferenciadora (ADELINO, 1999).

Ser diferente não significa necessariamente ser capaz de criar valor. Para que tal aconteça, é necessário que a inovação se constitua como vantagem competitiva. Por isso, é importante discutir condições em que a inovação se transforma numa vantagem competitiva que permita às empresas consubstanciar, de fato, a sua capacidade diferenciadora em valor.

Para Santana (2002), uma capacidade diferenciadora aplicada a um mercado relevante se torna uma vantagem competitiva. Para cada capacidade diferenciadora há um mercado ou grupo de mercados, no qual a empresa que o mantém desfruta de uma vantagem competitiva. Isso significa que uma capacidade diferenciadora ou um ativo estratégico se torna uma vantagem competitiva somente quando é aplicada a um mercado ou mercados.

Nesse sentido, as capacidades diferenciadoras devem associar-se aos ativos estratégicos. Esses ativos são de concessão de direito de monopólio natural, de custos irrecuperáveis (investimentos para construir uma fábrica, montar uma rede de distribuição) e de restrições de mercado (licenças e regulamentação). Os custos irrecuperáveis são aqueles associados ao investimento que podem resultar em uma estratégia eficaz para impedir a entrada de novos concorrentes.

Os consumidores estão cada vez mais específicos e exigentes na demanda de produtos, envolvendo a precisão e a sensibilidade na coordenação da cadeia de oferta ou de valor, conduzindo, assim, ao desenvolvimento de produtos diferenciados, além da tradicional diferenciação que resulta do próprio processo de produção, manufatura e *marketing*. Além disso, o alinhamento dos canais de negociação das cadeias de valores à montante e à jusante requer uma transmissão de informações precisa e rápida entre etapa; e aumento de habilidade dos sistemas para acompanhar as mudanças na demanda do consumidor, nas condições econômicas ou melhorias tecnológicas, sociais e ambientais (SANTANA, 2002). Nesse contexto, quanto maior a especificidade e a diferenciação dos produtos e/ou processos, mais complexos devem ser o sistema de produção e o processamento, e maior é a possibilidade de aparecerem erros no decorrer do processo.

Os atributos incorporados ou as características do produto são os elementos-chave que enfatizam aos gostos e preferências dos consumidores e são capazes de tornar o consumo potencial em consumo efetivo. Além disso, são fatores indutores de ações diferenciadoras em qualidade, estabelecimento de estratégias de conduta e forma de atendimento aos clientes (SANTANA, 2002).



Entre os atributos de valoração do produto, a variedade conveniência é o primeiro; não que seja o mais importante para a tomada de decisão de compra, mas por apresentar as opções para que o consumidor faça sua escolha. É um sinalizador para as empresas, no sentido de que investimentos sejam realizados para criar diferenciação do produto, proporcionar mais variedades e favorecer as decisões de compra.

Segundo Santana (2002), a diferenciação do produto via qualidade (tamanho, padrão, tipo, cor, consistência, sabor, cheiro característico e valor nutritivo dos produtos) tende a criar vantagens competitivas sustentáveis. Mas é preciso ter presente que as exigências em qualidade são muito fortes. Vencer a concorrência e circular em tais mercados requer que o produto atenda às legislações de saúde, meio ambiente, comercial e social. Isso porque os aspectos social e ambiental estão se transformando em fontes de vantagens competitivas importantes para a manutenção das posições das empresas nos mercados consumidores.

Além disso, o preço é uma fonte de vantagem competitiva dinâmica, dado que pode eliminar concorrência e criar barreiras à entrada de novas empresas no negócio. Assim, o atributo valor reúne todos os requisitos de variedade, conveniência, preço, tecnologia e *marketing*, desejados pelo consumidor.

Para Adelino (1999), passar de uma capacidade diferenciadora para uma vantagem competitiva, em que o ponto de destaque é inevitavelmente o mercado: uma vantagem competitiva é uma capacidade diferenciadora aplicada num mercado específico, num conjunto de produtos bem definidos. Além disso, quando as empresas possuem vantagens competitivas resultantes da sua capacidade inovadora, tentam maximizar os benefícios que delas extraem e tendem a alargar o seu mercado. A internacionalização das operações, da qual a globalização representa uma forma avançada, é um dos mecanismos mais comuns de se prosseguir nessa otimização da capacidade criada pela inovação e de a transformar numa vantagem competitiva em mercados cada vez mais alargados.

É importante saber como é possível transferir inovação gerada num ponto de uma organização para outras atividades dentro da mesma organização. Ou, ainda, como é que a empresa, confrontada com a oportunidade de inovar, consegue desencadear um conjunto de contratos com clientes, com fornecedores, com trabalhadores ou com outras empresas, que lhe permita, de fato, aplicar com sucesso a inovação no mercado e sustentar a sua capacidade de extrair valor desse mercado ao longo do tempo (ADELINO, 1999).

### 3 Metodologia

A metodologia proposta segue a característica de pesquisa qualitativa (GIL, 1995; MATTAR, 1997) com vistas a atingir o objetivo proposto. Optou-se por esse método por envolver a descrição de características de um ambiente natural como fornecedor de dados a respeito dos processos que geram fenômenos relacionados aos seres humanos e suas intrincadas relações sociais. Os dados obtidos tendem a ser analisados pela forma indutiva, sem se preocupar em comprovação de hipóteses (BOGDAN e BIKLEN, 1994; GODOY, 1995).

Utilizou-se um estudo descritivo, buscando analisar com amplitude um determinado fenômeno (MARTINS, 1996 e GIL, 1995), que exige do pesquisador um estudo teórico sobre o problema e suas variáveis, utilizando-se da intuição na busca da compreensão do objeto.

Também optou-se por uma pesquisa do tipo exploratória. Para Köche (2000), pesquisa exploratória é um processo de investigação que se caracteriza por identificar a natureza do fenômeno e apontar as características essenciais das variáveis em estudo. Por isso buscou-se um primeiro contato com a situação em estudo, a fim de verificar as capacidades diferenciadoras de algumas empresas torrefadoras de café.

Nesse contexto, a presente pesquisa classifica-se como exploratória, estudada de forma qualitativa, pois não se verificou a existência de estudos que abordem a criação de valor, e descritiva, porque visa identificar as capacidades diferenciadoras das torrefadoras de café acerca da criação de valor.

O universo da pesquisa são as empresas torrefadoras de café associadas à Associação Brasileira das Indústrias de Café (ABIC). Desse modo, a amostra foi composta de seis empresas torrefadoras de café, que foram selecionadas em face das mudanças a que têm sido expostas recentemente, tanto no tocante à regulamentação (ambiente institucional) quanto aos padrões de concorrência internacional.

Inicialmente, pretendeu-se utilizar uma amostra probabilística formada por todas as empresas associadas à ABIC, conforme propõe LAVILLE e DIONNE (1999). Porém, dada à disposição da maioria delas para responder e retornar o questionário, a amostra limitou-se apenas em seis empresas, de acordo com a conveniência do pesquisador.

Dessa forma, a pesquisa em foco acabou utilizando uma amostra não-probabilística por julgamento, ou seja, a amostra foi selecionada por critérios subjetivos do pesquisador e de acordo com as empresas que estavam ao seu alcance e dispostas a responder ao questionário (SAMARA e BARROS, 2001). Portanto, a presente pesquisa foi realizada com uma amostra não-probabilística de empresas torrefadoras de café associadas à ABIC.

Os resultados basearam-se nas respostas a questionários enviados via Internet a cinco torrefadoras de médio/grande porte e uma de pequeno porte, segundo classificação do Serviço Brasileiro de Apoio às Empresas (SEBRAE) (SEBRAE, 2003). O período de coleta dos dados foi de agosto a novembro de 2003.

Os métodos de coleta de dados determinam a maneira como os dados serão obtidos para o projeto (SAMARA e BARROS, 2001). O estudo exploratório foi concebido a partir de pesquisa em fontes de dados secundários disponíveis, em publicações das áreas da cadeia produtiva do café e da criação de valor.

Para realizar a pesquisa descritiva, foram enviados questionários estruturados, via Internet, junto às empresas associadas à ABIC. A escolha pelo correio eletrônico deveu-se ao fato de este procedimento reduzir sobremaneira o custo da coleta dos dados.

Segundo Alencar e Gomes (1998), o questionário estruturado é formado por questões fechadas e é normalmente usado em pesquisas do tipo *survey*. Nesse tipo de questionário, as empresas selecionadas são submetidas às mesmas perguntas e às mesmas alternativas de resposta. Cabe mencionar que o questionário utilizado na pesquisa foi concebido a partir de um estudo prévio da criação de valor, o que significa que a análise dos dados obtidos no questionário está relacionada com as variáveis empregadas em tal modelo.

O instrumento utilizado para a coleta de dados primários foi um questionário estruturado, com parte das respostas de afirmativas em relação às quais o respondente deveria manifestar-se consoante a uma escala do tipo Likert, na qual constavam quatro pontos, variando de “concordo totalmente” a “discordo totalmente”, e outra parte com três pontos, variando de “mais importante” para “menos importante”. Esse procedimento tem por objetivo possibilitar a identificação e caracterização da criação de valor. Nesse sentido, as análises foram orientadas pela problemática da pesquisa e objetivos estabelecidos, em conformidade com as orientações teóricas.

A análise dos dados descreve os valores (conteúdo) assumidos pelas variáveis relacionadas aos direcionadores de valor orientados para a criação de valor, as variáveis relacionadas às capacidades diferenciadoras e ao contexto de atuação da empresa. Para tanto, foi utilizada a análise de conteúdo das respostas dos questionários e verificadas as relações existentes entre essas variáveis, conforme o modelo conceitual proposto.

No que tange à análise geral da pesquisa, vale ressaltar que esta foi estruturada com o propósito de identificar, em empresas torrefadoras de café, as capacidades diferenciadoras, assim como as suas limitações estratégicas para a agregação de valor aos seus produtos. Dessa maneira, o modelo de criação de valor foi utilizado como parâmetro na análise dos resultados dos questionários.

### 3.1 Modelo analítico

A criação de valor das empresas envolve uma série de questões que têm impacto nos direcionadores de valor empresariais. Desse modo, incluir um número muito grande de variáveis não é viável em uma pesquisa do tipo de que se pretendeu desenvolver. Para caracterizar o engajamento na agregação de valor, foram selecionados alguns direcionadores relevantes que caracterizam a criação de valor empresarial tomando por base a revisão bibliográfica efetuada. Além disso, é preciso salientar que há um grande desconhecimento sobre todas as possíveis variáveis que podem influenciar a criação de valor das empresas e a sua gestão empresarial.

Nesse sentido, o modelo conceitual proposto selecionou um conjunto de direcionadores de valor que caracterizam a criação de valor da empresa, a gestão empresarial e o contexto em que a empresa atua de modo a verificar se há uma relação entre esses direcionadores e se houver, qualificá-los sem preocupação causal e permitir a análise da relação, tendo em vista que a criação de valor é recente.

A seguir, serão apresentados as capacidades diferenciadoras e seus respectivos direcionadores de valor (Quadro 1).

Capacidades diferenciadoras	Direcionadores de valor
Relações de negócios	Procedência do café Comercialização do café
Conhecimento do negócio	Razão de trabalhar Fatores de mercado Aumento de valor
Qualidade	Política de preço Variedade de produtos
Inovação	Estratégias inovadoras

Fonte: Assaf Neto (1999, p. 171).

**Quadro 1** – Capacidades diferenciadoras e direcionadores de valor.

Para Assaf Neto (1999), a capacidade de agregação de valor da empresa é avaliada por meio do desenvolvimento de direcionadores de valor do negócio. O direcionador de valor pode ser entendido como qualquer variável que tenha influência sobre o valor da empresa e a análise desses indicadores possibilita o estudo da cadeia de resultados que agrega valor para a empresa, identificando seus pontos fortes e fracos.

Shinohara (2003) discute que um direcionador de valor é qualquer variável que afeta o valor da companhia. Para ser útil, entretanto, tais direcionadores devem ser organizados para que os administradores consigam identificar qual deles tem maior impacto no valor e, assim, designar a responsabilidade para os indivíduos mais capazes de alcançar as metas preestabelecidas. Os direcionadores de valor devem ser definidos em um nível de detalhe consistente com as variáveis de decisão que estão sob controle direto da administração. Assaf Neto (1999) acrescenta, ainda, que a análise desses indicadores deve permitir que se verifique toda a cadeia de resultados que agrega valor à empresa, bem como as áreas responsáveis pelas várias decisões, identificando os pontos fortes e fracos da organização.

## 4 Apresentação e discussão dos resultados

A amostra foi composta por seis empresas torrefadoras de café filadas à ABIC, sendo duas do estado de Minas Gerais e quatro do estado de São Paulo. Cinco delas são de responsabilidade limitada e apenas uma empresa é cooperativa.

Quanto ao porte, segundo o nível de faturamento, uma empresa é considerada pequena (120 mil a 1.200 milhões de reais) e cinco são consideradas de médio e grande porte (> 1.200 milhões de reais), segundo a classificação do Sebrae (2003). Com relação ao patrimônio líquido, duas empresas situam-se na faixa entre R\$ 480.000,01 a R\$ 660.000,00; uma entre R\$ 1.200.000,01 a R\$ 2.400.000,00; uma outra empresa entre R\$ 2.400.000,01 a R\$ 3.600.000,00 e duas empresas têm mais de R\$ 3.600.000,01.

Os dados da pesquisa permitem observar que as empresas estão processando café de bebida inferior, pois o café de bebida dura foi considerado como o mais utilizado. Na sequência, foram citados o café de bebida riada e rio e, por último, o café de bebida mole, que se caracteriza como um café de boa qualidade, segundo classificação oficial brasileira.

De acordo com o processamento das empresas torrefadoras, o tipo de café mais comercializado é o café torrado e moído. Além disso, as empresas comercializam também o café torrado em grão. Uma das empresas pesquisadas comercializa o café cru, que é um café sem qualquer processamento.

Os dados revelam que outras empresas comercializam o café em grão expresso, o café solúvel e o café cappuccino, porém em menor escala. Esses tipos de café representam alguma agregação de valor, uma vez que requerem um acréscimo de atividades industriais.

Marino e Bredariol (2003) confirmam que as indústrias de torrefação em todo mundo compram café verde em grão e o transformam em café torrado e moído ou em produto solúvel. De acordo com os dados da pesquisa, as empresas pesquisadas canalizam esforços no processo produtivo para a comercialização de café torrado e moído.

As capacidades diferenciadoras, entendidas como estratégias adotadas que permitem as empresas torrefadoras de café atuarem de maneira diferencial em relação aos seus concorrentes, geram vantagens competitivas e maior agregação de valor aos proprietários.

Nesse sentido, a capacidade diferenciadora de relações de negócios permite à gerência conhecer a capacidade de relacionamento da empresa com o mercado financeiro, fornecedores, clientes e empregados, como fundamento diferenciador do sucesso empresarial.

Constatou-se que as empresas integrantes da amostra compram o café por meio de exportadores, produtoras rurais e cooperativas. Esse dado confirma o encontrado na literatura, apresentado por Saes e Nunes (2001), quando afirma que cerca de 80% das torrefadoras adquirem a matéria-prima por meio dos corretores/exportadores de café.

Uma vez processado o café, as empresas torrefadoras vendem o produto em primeiro lugar por meio de supermercados, seguido de associações/cooperativas e venda direta ao consumidor. Depois, pelos exportadores, representantes comerciais, padarias, bares, restaurantes, armazéns etc. e, por último, por meio de atacadistas e da Bolsa de Mercadorias & Futuros (BM&F).

Apesar de o Brasil ser o segundo maior consumidor mundial de café e o primeiro do café brasileiro, os dados da pesquisa relatam que existe uma estreita relação de comercialização entre os agentes da cadeia agroindustrial do café, principalmente entre os produtores e os consumidores.

O conhecimento do negócio, como capacidade diferenciadora, permite ter uma visão ampla da empresa, uma sinergia do negócio, visando ao efetivo conhecimento de suas

oportunidades e estratégias de agregar valor. Desse modo, buscou-se conhecer as razões das empresas trabalharem com o produto café.

Observou-se que as empresas tendem a considerar, em ordem de concordância, que a oportunidade de mercado é a principal razão para trabalhar com o produto café, seguido de um maior preço de venda, um maior retorno financeiro, exigência do mercado consumidor e preocupação ambiental e social.

Cabe ressaltar que, entre os fatores de mercado importantes para as empresas torrefadoras, estão, em ordem de concordância: a qualidade do produto, o preço de venda, os modos de concorrência, as mudanças na tecnologia, as estratégias financeiras, as barreiras à entrada e saída, a lucratividade do setor, a participação no mercado, a ameaça de produtos substitutos e o potencial de integração vertical entre os agentes da cadeia produtiva do café.

Desse modo, observou-se que o café pode receber melhores preços em função da grande diferença de qualidade, por um padrão de classificação internacional como o da BM&F ou da Classificação Oficial Brasileira.

A ABIC tem procurado imprimir uma estratégia voltada para qualidade em todo o parque industrial de café brasileiro, de forma a resgatar a confiança do consumidor e reverter a perspectiva de queda do consumo *per capita*. Com esse objetivo, a associação implantou um programa de auto-regulamentação de qualidade, que vai se consolidando em todo o território nacional.

Conforme já descrito na literatura, a concorrência é representada pelo processo de disputa por consumidores (intermediários ou finais), podendo ser por meio de atributos como preço, qualidade, inovação e regularidade da oferta, ou seja, depende de características intrínsecas dos produtos ou a eles atribuídas pelos consumidores. Observa-se também que, entre os padrões de concorrência, têm-se a valorização dos atributos associados à saúde, à preservação ambiental e à conveniência.

Com relação ao critério usado pelas empresas torrefadoras para aumentar o valor do seu produto, percebe-se que as empresas tendem a concordar que o *marketing*, a redução de custos, a capacidade gerencial, o investimento, a tecnologia e o volume de atividade sejam os principais atributos de aumento do valor no produto final.

Para Brando (2003), percebe-se que, externamente, o *marketing* deve visar ao reposicionamento do café brasileiro à agregação de valor ao produto, no âmbito interno deve ser orientado para o aumento de consumo, tanto em quantidade como em valor agregado.

A qualidade como uma capacidade diferenciadora refere-se ao desenvolvimento do produto que o consumidor deseja adquirir pelo preço que se mostra disposto a pagar, ou seja, agregar valor.

Os dados da pesquisa mostram que a política das torrefadoras de café para fixar o preço do produto tem sido com base, em ordem de concordância, em cobrir os custos totais, o volume de vendas, a oferta e demanda, a tecnologia, o *marketing*, os concorrentes e algumas empresas não têm um critério definido de fixação de preço.

Conforme já alertava Minas Gerais (1995), as torrefadoras analisadas apresentam deficiência na formação e controle de preços e, na maioria das vezes, como um resultado da sobra de caixa. O controle dos custos é fator de fundamental importância para a obtenção de lucros nesse segmento industrial, parte resultante do uso de tecnologia, especialmente na formação de *blends* e no rendimento industrial.

Sabe-se que esse é um problema histórico no Brasil, mas precisa ser superado pela indústria para manter níveis elevados de competitividade em mercados mais ampliados, como propõe o contexto econômico atual. No Brasil, o tabelamento dos preços do café torrado, vigente até 1991, impedia qualquer estratégia de valorização da qualidade ou de segmento do

mercado. A regulamentação brasileira gerou um dos resultados mais paradoxais do agronegócio. O Brasil é o maior produtor de café do mundo, mas o consumidor brasileiro não aprendeu a apreciar diferentes *blends* dessa iguaria, consumindo-o de uma bebida ordinária, como apropriadamente traz Farina e Zylbersztajn (1994).

Além disso, esses autores discutem que a orientação para o mercado e o consumidor implica em novas formas de coordenação, ao lado do sistema de preços. A segmentação do mercado de café pode ser implementada por meio do suprimento de diferentes *blends*, graus de torra ou de moagem, visando nichos específicos de consumo, tais como aromatizados, cafés para máquinas domésticas, expressos, descafeinados ou *blends* especiais.

Em relação à variedade dos produtos oferecidos, ao longo do tempo constatou-se que uma empresa manteve os mesmos produtos comercializados e a maioria das empresas (cinco) ampliou a variedade de produtos oferecidos.

Conforme Marino e Bredariol (2003), as empresas investem milhões de dólares a cada ano para promover a imagem de suas respectivas marcas. Assim, usando diferentes marcas, as torrefadoras diferenciam seus produtos por meio da imagem, do sabor específico, evitando concorrência de umas com as outras nos preços.

Farina e Zylbersztajn (1994) comentam que a estratégia de segmentação aumenta a especificidade de ativos do segmento industrial que a adota. Assim, a marca comercial representa um tipo de investimento em capital que apresenta alta especificidade. Na medida que uma torrefadora investe na marca para divulgar e consolidar no mercado tipos diferentes de café, ela terá que garantir a estabilidade da qualidade do produto, assim como seu suprimento regular. O consumidor tem que ser convencido a experimentar e, para formar o hábito do consumo e ganhar sua preferência e fidelidade, tem que encontrar o produto com a mesma qualidade, toda vez que quiser novamente adquiri-lo. Trata-se de um processo de educação do consumidor e, portanto, é uma estratégia competitiva que envolve investimentos, cujo retorno depende de uma ação continuada.

Cabe ressaltar que os dados da pesquisa relatam que entre os motivos que têm levado as empresas a ampliarem a variedade dos produtos, em ordem de importância, estão o aumento da fatia de mercado e o aumento da rentabilidade. Além disso, as empresas estão atentas à demanda de mercado e às estratégias da empresa.

A inovação é uma capacidade diferenciadora que permite atuar com vantagem competitiva em mercado de forte concorrência, criando alternativas inovadoras no atendimento, distribuição, vendas, produção etc.

Cabe ressaltar que as empresas pesquisadas tendem a concordar que a redução de custos e a rentabilidade são as mais importantes estratégias desenvolvidas pelas torrefadoras, seguidas pela estratégia de comercialização, liquidez, competitividade, expansão de mercado, alavancagem operacional, promoção do produto, política fiscal e endividamento.

Na industrialização, há grande preocupação, pelo menos por parte de médias/grandes torrefadoras e do setor público, com a inovação tecnológica, para obter cafés de qualidade superior e *gourmet*, descafeinado e de origem controlada para a elaboração de *blends* característicos. Além disso, as embalagens a vácuo e com válvula ganham espaço e os equipamentos das empresas de médio a grande porte estão alinhados para obter produtos com maior agregação de valor.

As condições tecnológicas estabelecem, no âmbito interno, os padrões de produtividade e, no ambiente externo, as condições de competitividade. A produtividade está ligada à exploração da eficiência operacional máxima permitida pelo estágio tecnológico instalado. Está atrelada à superação da concorrência e implica a atração de recursos no processo de



migração de valor (SLYWOTZKY, 1997). Desse modo, observa-se que, nas indústrias, a fronteira tecnológica define a competitividade, caracterizada pela qualidade, capacidade inovação e investimentos em P&D.

Além disso, as inovações tecnológicas na indústria de torrefação e moagem foram, em parte, responsáveis pela ampliação da participação do café robusta nas misturas; por outro lado, a vertiginosa queda de preços dessa origem tornou-a mais competitiva.

## 5 Considerações finais

A amostra foi composta por seis empresas torrefadoras de café, sendo duas do estado de Minas Gerais e quatro do estado de São Paulo, caracterizadas como empresas de responsabilidade limitada, de médio e grande porte, que processam principalmente café de bebida dura e comercializam café torrado e moído.

Os modelos de gestão empresarial das empresas torrefadoras de café, discutidos nesta pesquisa, indicam que a administração da criação de valor para os proprietários está baseado nas capacidades diferenciadoras. Desse modo, as capacidades diferenciadoras adotadas pela empresas permitem que elas atuem assumindo uma vantagem competitiva e maior agregação de valor aos seus proprietários, bem como a adoção dos direcionadores de valor vinculados a estas estratégias.

Portanto, o modelo de gestão apresentado está sustentado pelas capacidades diferenciadoras, a saber: relações de negócios, conhecimento do negócio, qualidade e inovação implementada pelos direcionadores de valor como atendimento aos fornecedores e cliente, dimensão e potencial de mercado, preço de venda e estratégias mercadológicas desenvolvidas pela empresa.

Cabe destacar que as principais capacidades diferenciadoras destacadas pelas empresas pesquisadas referem-se à compra do café, principalmente de exportadores, e venda em supermercados. Essas empresas estão buscando oportunidades de mercado, consideram a qualidade dos produtos e adotam o *marketing* como critério para aumentar o valor do produto. Além disso, possuem uma política de preços em relação a cobrir os custos totais, visto que aumentaram a variedades de produtos oferecidos para aumentar a fatia de mercado. As estratégias desenvolvidas pelas torrefadoras estão voltadas para redução de custos e rentabilidade.

A partir dos resultados discutidos nesta pesquisa, pode-se concluir que, de modo geral, as empresas torrefadoras de café estudadas estão buscando uma maior agregação de valor com base nas capacidades diferenciadoras. Além disso, estão procurando identificar direcionadores de valor adequados para as novas oportunidades de mercado tanto para a industrialização como para a comercialização de produtos com qualidade, ou seja, estão buscando inovarem em suas atividades produtivas para uma redução de custos e maior ganho. ♦♦

## Referências bibliográficas

- ADELINO, J. N. O ponto de partida: a procura de valor e a inovação. **Sociedade Portuguesa de Inovação**. 1999. Disponível em: <[http://www.spi.pt/documents/books/inovint/idie/experimentar/introducao/cap\\_apresentacao.htm](http://www.spi.pt/documents/books/inovint/idie/experimentar/introducao/cap_apresentacao.htm)>. Acesso em: 22 ago. 2003.
- AGRIANUAL. **Anuário da agricultura brasileira**. São Paulo: FNP Consultoria & agroinformativo, 2003.
- ALENCAR, E.; GOMES, M. A. O. **Metodologia de pesquisa social e diagnóstico participativo**. Lavras: UFLA/FAEPE, 1998. 212 p.
- ASSAF NETO, A. **A contabilidade e a gestão baseada no valor**. Ribeirão Preto: FEA/USP, 1999. 15 p. (Texto para Discussão. Série Contabilidade).
- BASSO, L. F. C.; KRAUTER, E. **Participação nos lucros/resultados e criação de valor: um estudo exploratório**. Organizações e Sociedade, Salvador, v. 10, n. 26, p. 157-178, jan./abr. 2003.
- BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto, 1994. 335 p.
- BRANDO, C. H. J. Vantagens e vulnerabilidades da cafeicultura brasileira. In: AGRIANUAL 2003 – **Anuário da agricultura brasileira**. São Paulo: FNP Consultoria & agroinformativo, 2003.
- COLLIS, D. J. A Resource-based analysis of global competition: the case of bearings industry. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 12, p. 49-68, Summer 1991.
- COPELAND, T.; KOLLER, T.; MURRIN, J. **Valuation: measuring and managing the value of companies**. New York: Wiley Frontiers in Finance, 1994.
- FARINA, E. M. M. Q.; ZYLBERSTAJN, D. **Competitividade e organização das cadeias agroindustriais**. São Paulo: USP/FEA/PENSA, 1994. 63 p. (Trabalho realizado para o IICA – Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura, Costa Rica).
- GHEMAWAT, P.; PISANO, G. P. Construindo e sustentando o sucesso. In: GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995. 159 p.
- GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresa**, São Paulo, v. 35, n 4, p. 65-71, jul./ago. 1995.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. A Competência essencial da corporação (1990). In: PORTER, M. E.; MONTGOMERY, C. A. (Orgs.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 293-316.
- HILL, C. W. L.; JONES, G. R. **Strategic management theory: an integrated approach**. Boston: Houghton Mifflin Company, 1998.
- KAY, J. **Fundamentos do sucesso empresarial: como as estratégias de negócios agregam valor**. Rio de Janeiro: Campus, 1996. 458 p.
- KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa**. Rio de Janeiro: Vozes, 2000.
- LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**. Belo Horizonte: Ed. da UFMG, 1999. 340 p.
- MADDEN, B. J. **CFROI valuation: a total system approach to valuing the firm**. Londres: Butterworth-Heinemann, 2000. 356 p.
- MARINO, L. K.; BREDARIOL, F. Quem fica com a maior parte da receita do café. In: AGRIANUAL 2003 – **Anuário da agricultura brasileira**. São Paulo: FNP Consultoria & agroinformativo, 2003.
- MARTINS, G. A. **Epistemologia da pesquisa em administração**. São Paulo: USP, 1996.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997. v. 1, 336 p.
- MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Agricultura e Abastecimento. **Cenário futuro**

**do negócio agrícola de Minas Gerais.** Belo Horizonte, 1995. v. 7.

SAES, M. S. M.; NUNES, R. O desempenho das MPes na indústria de torrefação e moagem de café. Relatório de pesquisa. Julho/2001.

SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. **Pesquisa de marketing:** conceito e metodologia. São Paulo: McGraw-Hill, 2001.

SANTANA, A. C. de. Considerações teóricas e metodológicas sobre agronegócio e cadeia produtiva. In: SANTANA, A. C. de; AMIN, M. M. **Cadeias produtivas e oportunidades de negócios na Amazônia.** Belém: Unama, 2002. cap. 1, p. 15-70.

SANTANA, A. C. de; SANTANA, A. L. 500 anos de agricultura no Brasil. **Movendo Idéias**, Belém, v. 5, n. 7, p. 12-19, 2000.

SHINOHARA, D. Y. Análise do EVA como instrumento de gestão. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 6., 2003, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FIA/FEA/USP, 2003. CD-ROM.

SLYWOTZKY, A. J. **Migração de valor:** como se antecipar ao futuro e vencer a concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SOUZA, M. C.; SAES, M. S. M. **Informações FIPE.** São Paulo, n. 236, p. 24-26, maio 2000.

VIANA, J. J. S.; LEITE, C. A. M. Estrutura e tributação da cadeia agroindustrial brasileira do café. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 25., 1997, Natal. **Anais...** Natal, 1997.

WEDEKIN, I. Questão de hora e de lugar. **Agroanalysis**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 05, p. 41-48, jun./jul. 2002.