

# COMERCIALIZAÇÃO DO CAFÉ BRASILEIRO INDUSTRIALIZADO: UMA PERSPECTIVA DO MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL

**Adriana Salete Dantas de Farias**  
**Francisco Antonio Cavalcanti da Silva**  
**Fredy Aragon Verlades**

Unversidade Federal da Paraíba

E-mail: diana@producao.ct.ufpb.br, francanton@producao.ct.ufpb.br ,freve@producao.ct.ufpb.br

*Resumo: Este artigo objetiva descrever o estado da competição da indústria brasileira de torrefação e moagem de café, numa perspectiva nacional e internacional. Utilizou-se, para identificação da competição no mercado interno, o constructo das cinco forças competitivas propostas por PORTER (1986). Para descrição do mercado externo, em termos de potencialidades e limitações para a comercialização do café industrializado, foram utilizados os resultados da própria investigação, associados a outras fontes de pesquisas. Assim, observou-se que a intensidade da competição no mercado interno impulsiona as empresas do setor a buscarem outros nichos de mercado. Essa necessidade sinaliza para a comercialização numa esfera internacional, que se consolida a partir de competências desenvolvidas pela empresa aliadas a uma infra-estrutura interna, que podem perfeitamente viabilizar o crescimento dessa nova oportunidade de mercado.*

*Palavras-chave: competitividade, forças competitivas, indústria brasileira do café.*

*Abstract: This paper aims to describe the state of the competition in the Brazilian coffee industry, in a national and international perspective. The construct of the five competitive forces proposed by PORTER (1986), was used for identification of the competition in the internal market.. For description of the external market, in terms of potentialities and limitations for the commercialization of the industrialized coffee, the results of the own investigation were used, associated to other sources of researches. Thus, was observed that the intensity of the competition in the internal market impels the companies of the section they look for other market niches. That need signals for the commercialization in an international enviroment, it consolidates starting from competences developed by the national company, formed an alliance with an internal infrastructure, that perfectly can make possible the growth of that new market opportunity.*

*Key-words: competitiveness, competitive forces, brazilian coffe industry.*

## **1. INTRODUÇÃO**

Questões envolvendo a tomada de decisão, a escolha e gestão de recursos, e ainda, as formas de concorrer no mercado sempre estiveram presentes nas organizações. Entretanto, as condições do ambiente de negócios sofreram significativas alterações nas últimas décadas, evidenciadas, principalmente, no pós-guerra. Essas modificações resultaram na necessidade de se desenvolver nas empresas ações estratégicas capazes de gerar competitividade e, conseqüentemente, uma vantagem competitiva que possibilite uma posição estratégica favorável à organização, diante da concorrência e das demais condições do mercado.

A competitividade buscada, tanto nos mercados internos quanto nos externos, e o ajustamento às novas exigências do consumidor têm sido os principais motivadores da escolha intencional de estratégias a serem implementadas nas empresas manufatureiras, como também nos demais segmentos empresariais.

Tomando-se como exemplo a indústria brasileira do café, é possível observar a estrutura competitiva dessa indústria. Inicialmente verifica-se duas formas principais de comercialização do produto do setor. A primeira refere-se à comercialização externa do café na condição de grão verde (não industrializado), cuja negociação é uma das mais tradicionais do Brasil, contando com uma infraestrutura madura, no que se refere ao agronegócio café, para o mercado internacional. Neste caso, as empresas produtoras do café comercializam o produto pelo sistema de *commodity*, que estabelece uma padronização internacional em preços e unidade de venda (sacas). Dessa forma, o produto brasileiro não é comercializado de forma diferenciada, não obstante sua boa qualidade e capacidade de atendimento a altos volumes de demanda.

A segunda forma, diz respeito a comercialização do café brasileiro torrado e moído, isto é, o café industrializado. Nesta forma, o café pode ser diferenciado de acordo com os *blends* (mistura combinada das variedades de grão, visando a obter variações no sabor da bebida), conseqüentemente, apresentar diferentes preços, considerando-se também, a qualidade e especificidades da torração e moagem do grão. Até pouco tempo, o café industrializado, devido as limitadas tecnologias de embalagem, não podia ser transportado para localidades cuja distância implicasse em um grande intervalo de tempo, em virtude da perda do produto em termos de qualidade e sabor. Assim, era praticamente impossível a comercialização internacional do produto. Com o desenvolvimento da tecnologia de embalagem à vácuo, esse contexto mudou totalmente. Atualmente, é possível acondicionar o café industrializado pelo processo à vácuo e garantir a manutenção de sua qualidade por um período aproximado de um ano. Entretanto, a comercialização internacional do café industrializado originária de empresas brasileiras é recente e, ainda, em quantidades reduzidas.

A questão fundamental, proposta à investigação, é verificar, a partir de uma compreensão do estado de competição interna das empresas do setor, como se apresenta a oportunidade de comercialização internacional do produto industrializado, em termos de perspectivas, potencialidades e limitações. Assim, a investigação visa a fundamentar a compreensão do comportamento estratégico das empresas do setor, de modo a fundamentar a criação e o desenvolvimento de competências infra-estruturais e organizacionais que promovam a manutenção e a elevação dos níveis de competitividade desse segmento, em âmbito internacional.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O conceito de competitividade está associado à capacidade de uma empresa formular e implementar estratégias que possibilitem, por longo tempo, ampliar ou conservar sua posição no mercado. Aplicado basicamente a empresas, esse conceito se baseia na adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente em um determinado mercado.

A competitividade surge como uma característica relacionada ao padrão de concorrência vigente em cada mercado. Um padrão de concorrência corresponde ao conjunto de fatores críticos de sucesso em um mercado específico, sendo determinado pelas características estruturais e comportamentais do ambiente competitivo da empresa, sejam referentes ao seu mercado de atuação, sejam relacionadas ao próprio sistema econômico. Assim, são competitivas as empresas que a cada momento adotam estratégias mais adequadas ao padrão de concorrência de um mercado específico ( FERRAZ, KUPFER e HAGUENAUER, 1997).

Apesar de não ser o único campo onde se define o sucesso ou fracasso de muitas organizações, a questão estratégica consiste num aspecto de vital importância para as empresas que almejam uma posição favorável no ambiente em que atuam. É a estratégia que orienta a empresa na direção dos objetivos perseguidos, dando sentido às suas decisões na busca de melhores oportunidades, independentemente do ramo de atividade em que a empresa está atuando (PEREIRA, 1997).

As estratégias competitivas são formuladas e implementadas a partir da percepção do processo concorrencial e do meio ambiente econômico onde estão inseridas as empresas. O desempenho no

mercado e a eficiência produtiva são decorrentes da capacidade acumulada dessas empresas em enfrentar a competição. O campo de conhecimento referente à estratégia empresarial é relativamente novo. Os trabalhos específicos começaram a tomar forma no pós-guerra, quando as transformações industriais impuseram um novo padrão de competitividade para as empresas. Constructos como os de PORTER (1990), D'AVENI (1995) e de HAMEL e PRAHALAD (1995) representam importantes contribuições aos estudos estratégicos, fundamentando as principais discussões referentes ao tema e oferecendo base teórica para a análise da competição nos diversos setores. O traço comum nessas contribuições é a busca de um arcabouço analítico e prescritivo no sentido da compreensão do processo competitivo que se opera no âmbito do setor de atividades onde se localiza a organização, bem como do desenho da forma através da qual ela deve buscar a construção de vantagens competitivas. Dentre os três autores, observa-se que Porter, tendo em vista o potencial analítico que oferece através da caracterização das forças que moldam a competição em um determinado setor de atividades e das estratégias genéricas que propõe, como formas alternativas de busca da vantagem competitiva, privilegia tanto os aspectos analíticos da competição quanto os prescritivos.

De acordo com PORTER (1999), na formulação da estratégia a força ou as forças competitivas determinam a rentabilidade de um setor. Todos os setores têm uma estrutura subjacente ou um conjunto de características econômicas e técnicas fundamentais que dão origem às forças competitivas. As forças competitivas são descritas por PORTER (1986) como sendo a ameaça de novos entrantes, o poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos compradores, a ameaça de produtos ou serviços substitutos e a rivalidade entre os atuais concorrentes. Essas forças podem, resumidamente, ser caracterizadas da seguinte maneira:

*a) Ameaça de novos entrantes:* A ameaça de novos entrantes surge na medida em que uma indústria mostra-se atrativa em função da rentabilidade que apresenta. Entretanto, a ameaça de entrada toma consistência de acordo com as expectativas dos entrantes, no que se refere às barreiras de entrada existentes e à reação dos concorrentes estabelecidos.

*b) Poder de negociação dos fornecedores:* O poder de negociação dos fornecedores evidencia-se quando estes dispõem de condições para diminuir a rentabilidade de um setor, através da elevação dos preços ou da redução da qualidade dos bens e/ou serviços fornecidos; evidencia-se, principalmente, quando a indústria não consegue compensar os aumentos de custo nos próprios preços.

*c) Poder de negociação dos compradores:* O poder de negociação dos compradores torna-se evidente quando estes são capazes de forçar a baixa dos preços, de exigir melhor qualidade ou de requerer uma melhor prestação de serviços, aumentando, assim, a disputa entre os concorrentes pelos lucros do setor.

*d) Ameaça de produtos ou serviços substitutos:* Os produtos substitutos são aqueles que se aproximam dos produtos do setor em preço ou desempenho. A ameaça dos substitutos consiste na imposição de um teto aos preços dos produtos principais, provocando a limitação do potencial de lucro de um setor.

*e) Rivalidade entre os concorrentes:* A oportunidade de melhorar a posição em um setor, quando percebida por um ou mais concorrentes, motiva a rivalidade entre empresas, desencadeando a concorrência em preços, as batalhas de publicidade, a introdução de produtos, a melhoria dos serviços e as garantias ao cliente.

É importante salientar que as transformações ocorridas no ambiente de negócios, principalmente ligadas à tecnologia, têm adicionado novos critérios para a competitividade industrial, envolvendo a qualidade do produto, flexibilidade, rapidez de entrega e inovatividade, como também a racionalização dos custos de produção ( FERRAZ, KUPFER e HAGUENAUER, 1997). Essa tendência geral de evolução dos produtos e processos industriais, entretanto, varia em ritmo e intensidade, de acordo com as peculiaridades de cada gênero e setor de atividade econômica.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho é de natureza predominantemente exploratória, que, segundo GIL (1987), tem por finalidade principal desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias com vistas à formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. O caráter exploratório que se confere à presente investigação resulta da necessidade de se conhecer o estado da competição interna do segmento industrial indicado. Pretende-se com os resultados dessa exploração lançar luzes sobre a viabilidade da comercialização do café brasileiro industrializado na esfera internacional. O método utilizado é o de estudo de caso, que faz uma avaliação da indústria, tendo como principal objetivo o conhecimento da sua estrutura competitiva.

A pesquisa utilizou-se de um roteiro de entrevista como instrumento de coleta de dados e da realização de revisão bibliográfica. Nessa perspectiva, o trabalho fundou-se no método analítico-descritivo e na utilização do modelo proposto por Porter, para reconhecimento das condições internas de competitividade. Com base nos dados coletados, procurou-se identificar o mercado externo, em termos de potencialidades e limitações para a comercialização do café brasileiro industrializado.

### 4. RESULTADOS

Neste item serão apresentados os principais resultados obtidos pela presente investigação, observando-se, primeiramente, as características da indústria brasileira do café com foco na atuação individual de cada força competitiva, bem como o produto de sua ação coletiva, identificando-se, ademais, as de maior relevo para a configuração do estado de competição no segmento selecionado. Outro ponto refere-se à apresentação das perspectivas para a comercialização do produto no mercado externo, identificando-se as principais vantagens de que dispõe a indústria brasileira, além das competências que ainda necessita desenvolver e aperfeiçoar para consolidar a comercialização do café brasileiro industrializado no mercado internacional.

#### 4.1 Indústria brasileira do café

A indústria brasileira do café, pertencente ao grupo de empresas tradicionais, é formada por um grande número de pequenas e microempresas, que, juntas, perfazem 84 % do total da indústria. Apenas 16% das empresas processam acima de mil sacas/ mês, indicando uma estrutura pulverizada no setor, caracterizada por desenvolver um reduzido *mix* de produtos que opera com baixo nível tecnológico. As empresas têm, no investimento em tecnologia de produção, uma forma de diminuir os custos fixos e aumentar a sua produtividade. Isso não chega a significar uma vantagem na competição, porém um pré-requisito, pelo fato de que a ausência de recursos tecnológicos similares resulta em prováveis perdas de mercado.

No que tange à linha de produção do café, a variação compreende a produção de café torrado e moído, torrado em grão, café para máquina de expresso, café solúvel e alguns outros tipos especiais de café. Normalmente, as empresas comercializam mais de um tipo de *blend* de café, podendo apresentá-los com uma única marca, denotando apenas as diferenças entre eles. Podem, ainda, desenvolver marcas distintas que são direcionadas a segmentos específicos de mercado ( PESQUISA ABIC – abr/98).

As empresas de torrefação e moagem estão distribuídas por todas as regiões do País. Cada região brasileira possui características próprias relacionadas ao consumo e à industrialização do café. As regiões Sul, Norte e Centro-Oeste são identificadas como regiões importadoras de café industrializado das regiões Sudeste e Nordeste. Isso ocorre porque o consumo interno das primeiras excede a respectiva capacidade de industrialização, enquanto que, nessas últimas, a capacidade de industrialização é maior que seus mercados locais. Esse comércio entre regiões tende a ser mais intensificado com a introdução de novas tecnologias de embalagem que permitem a conservação do

produto por um maior intervalo de tempo, ampliando, dessa forma, a participação das empresas exportadoras em mercados mais distantes. Devido à amplitude da cadeia produtiva do café e à importância que representa para a economia nacional, é necessário que exista uma estrutura específica, capaz de viabilizar a atividade industrial nesse segmento. Assim, órgãos do governo, em conjunto com a iniciativa privada, formam essa estrutura.

Quanto à atuação das forças competitivas nesse setor, é possível observar, no que se refere à ameaça de novos entrantes, que o setor conta com algumas barreiras de entrada, destacando-se as economias de escala, a diferenciação do produto e as exigências de capital. A utilização de economias de escala é comumente percebida nas empresas maiores como forma de reduzir custos e de manter vendas nas grandes redes de supermercados, funcionando como barreira de entrada pelo fato de impedir que um concorrente potencial venha a ingressar no setor em grande escala ou, então, aceitar uma desvantagem de custo. A diferenciação resultante da identificação com a marca também cria obstáculos à entrada, em virtude de forçar os novos concorrentes a vultosos investimentos para superar a lealdade dos clientes. As exigências de capital constituem barreiras à entrada por implicarem gastos significativos com propagandas, créditos aos compradores, manutenção de frota própria ou serviços de terceiros para a distribuição do produto e ainda com despesas na aquisição e transporte da matéria-prima.

É importante ressaltar que a movimentação atual observada, envolvendo empresas do setor, não se caracteriza como entrada de novos concorrentes. O que tem ocorrido no mercado brasileiro é a consolidação da tendência à concentração no setor, evidenciada pelo número de aquisições já efetuadas, em sua maioria, por parte de grupos multinacionais.

O poder de negociação dos fornecedores reflete o fato de que a indústria de café caracteriza-se por dispor de fontes alternativas de fornecimento da matéria-prima. As empresas podem adquirir o café cru diretamente dos produtores (considerados a principal fonte), comprar café a exportadores que comercializam apenas o produto tipo exportação e ainda comprar o produto nos leilões dos estoques do governo, mantidos para regular o consumo interno ou em cooperativas formadas por pequenos produtores. Outro aspecto a ser levado em consideração é que as empresas do setor cafeeiro compram grandes volumes do produto. Por isso, o setor é considerado um comprador importante, podendo as empresas escolher o fornecedor que melhor se enquadre nos seus padrões de qualidade e, conseqüentemente, nas exigências de seus mercados específicos.

O poder de negociação dos compradores nesse setor merece uma apreciação distinta, em virtude de que os supermercados substituíram o varejo tradicional representado pelas padarias e mercearias, fazendo do auto-serviço o meio mais comum para a aquisição do café industrializado. Em conseqüência, hoje a venda em supermercados escoia a maior parte da produção industrial, permitindo que esses canais de distribuição exerçam forte influência sobre as decisões de compra dos consumidores finais. O poder dos supermercados evidencia-se pelo fato de efetuarem compras em grandes volumes e também por disporem de um grande número de empresas fornecedoras de café industrializado.

O café é uma bebida com características muito específicas relacionadas ao sabor e às formas de consumo. Como fonte de elementos energéticos, existem bebidas isotônicas que oferecem efeitos semelhantes, mas que são comercializadas em faixas de mercado distintas, além de apresentarem preços relativamente mais elevados do que o preço do café. Além disso, o produto conta com um mercado próprio que não reconhece um produto substituto direto, o que faz da ameaça dos substitutos uma força quase sem atuação para a indústria do café.

Como o crescimento do setor é relativamente lento, o aumento na parcela de mercado de uma determinada empresa implica a perda de mercado por outra. Assim, a rivalidade se evidencia claramente quando as empresas buscam manter os seus mercados locais e, ao mesmo tempo, procuram entrar em mercados de outras empresas em regiões mais remotos, cuja demanda seja considerada insatisfeita ou com significativo crescimento. A rivalidade nessa indústria é também resultado da força dos canais de distribuição. Estes, devido ao seu poder na negociação de preços, forçam as empresas industrializadoras do café a venderem seus produtos com margens de lucro

reduzidas, a fim de que possam ter acesso ao mercado consumidor. Isso desencadeia uma concorrência em preços que ameaça a sobrevivência de todo o setor.

Dessa forma, a estrutura competitiva do segmento indica, como forças competitivas mais intensas, o poder de negociação dos compradores, representado pelo segmento varejista, através da influência que exerce nas decisões de compra dos consumidores finais, e a rivalidade entre os concorrentes. Esta última exige grandes esforços para manter os mercados locais, compelindo os concorrentes, simultaneamente, a buscarem alternativas de atendimento a nichos de mercados ou a outros mercados mais distantes. A tendência à concentração no setor também tem seus efeitos no estado da competição nessa indústria, podendo, gradativamente, eliminar concorrentes de menor porte e menor capacidade competitiva.

#### 4.2 Perspectiva da comercialização internacional do café brasileiro industrializado

O café brasileiro sempre foi considerado um produto para exportação. Isso explica a ausência de pesquisas e investimento nacional que lhe agregassem valor e lhe tornassem um produto internacionalmente mais competitivo. O Brasil exporta, basicamente, café verde e café solúvel. Das 18 milhões de sacas que anualmente vão para o exterior, cerca de 16 milhões são de café verde e dois milhões de café solúvel. As exportações de café torrado e moído são recentes e feitas em volumes reduzidos. Vender café industrializado ainda é difícil para o Brasil, em virtude de que só atualmente o país despertou para essa comercialização, enquanto outros países a iniciaram anteriormente e estabeleceram convênios e parcerias com grandes redes. (TOLEDO, 2000).

O Brasil conta com uma infra-estrutura madura no que se refere às exportações do café verde. A grande vantagem brasileira diante dos concorrentes no mercado internacional está no fato de o País produzir todas as qualidades todas de café, em quantidades suficiente para atender demandas volumosas. Esse contexto estrutural para a comercialização internacional do café verde serve, de certa maneira, como referência para estimular e desenvolver as exportações do café torrado e moído. Contudo, a infra-estrutura específica para a exportação do café torrado e moído ainda é precária. Faltam adequações para diminuir a burocracia, maiores informações para as empresas sobre demandas externas potenciais, maior proximidade dos órgãos públicos e da iniciativa privada responsáveis pelas orientações no processo, além da existência de receio e insegurança do empresariado brasileiro em adentrar mercados globais.

Ao contrário do que se possa imaginar, o mercado externo sinaliza grande receptividade para o produto brasileiro. Exige-se, entretanto, que adequações em aspectos como embalagem e instruções de utilização do produto sejam apresentadas de acordo com alguns traços do país importador, além de apresentarem-se em sua respectiva língua oficial. Um dos principais obstáculos à competitividade internacional do café brasileiro industrializado, além de problemas relacionados a conhecimento insuficiente do mercado externo, consiste no desconhecimento de procedimentos, em grande medida relacionados à logística. Não obstante a necessidade de participação em feiras internacionais, do gerenciamento e incentivo à agregação de valor ao produto para tornar o café industrializado mais competitivo no mercado externo, a organização logística apresenta-se como ponto-chave para os negócios de exportação do setor de café brasileiro industrializado. (SIMÕES, 2000).

Outro ponto que emerge com a oportunidade da comercialização internacional do café industrializado se refere à necessidade de pessoal qualificado para servir de vínculo entre a empresa e o país comprador no tocante ao processo de representação e distribuição do produto nos mercados externos pretendidos. Atualmente, a venda do produto brasileiro é negociada apenas com atacadista ou outro tipo de intermediador no comércio internacional, fazendo com que a empresa dependa de um agente indireto para atender a uma determinada demanda estrangeira.

É recomendado às empresas nacionais interessadas em ingressar nesse processo de exportação a realização de um reconhecimento prévio dos mercados pretendidos, com o objetivo de identificar os potenciais países importadores para o café brasileiro industrializado. Essa iniciativa consiste em um

importante meio para as empresas acumularem conhecimentos sobre novos mercados e sobre exigências internacionais para a comercialização do produto. Este tipo de pesquisa reconhece características intrínseca do mercado-alvo, como também possibilidades de negociação que poderiam ser eventualmente efetivadas através de agentes intermediadores. O intercâmbio de informações, a participação em feiras e eventos ligados ao setor, além da representação do café brasileiro industrializado nos mercados externos caracterizam-se como ferramentas relevantes na comercialização internacional. A tentativa de acessar o mercado externo através de intercâmbio comercial, apesar de necessitar de iniciativa das empresas, pode ser grandemente facilitada se suportada por órgãos e entidades especializadas, que atuam como orientadores no processo de exportação.

A iniciativa do governo brasileiro em facilitar as exportações do café industrializado, através da isenção de impostos que normalmente são recolhidos sobre a produção para o mercado interno, cria uma vantagem para as empresas no que se refere aos custos de produção. Ademais, o café brasileiro industrializado concorre com outros cafés que apresentam-se com preço de venda muito mais alto no mercado internacional que os preços cobrados pelas empresas brasileiras no mercado interno. Isso faz com que as condições de competitividade do café industrializado no Brasil, em termos de quantidade ofertada, qualidade do produto e preço de venda sejam favoráveis às empresas nacionais. Dessa forma, as perspectivas para a exportação do café brasileiro industrializado, mesmo considerando-se as limitações logísticas e de infra-estrutura local, são positivas. As competências organizacionais relativas à inserção e desenvolvimento da marca nacional, do aperfeiçoamento da logística, da qualificação do pessoal, além do acúmulo de conhecimentos específicos sobre o mercado externo almejado devem ser construídas e utilizadas para crescimento da comercialização internacional do produto.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Novos critérios têm sido verificados para a competitividade industrial, principalmente relacionados com a adequação estratégica de cada empresa ao seu mercado de atuação e, também, com a estrutura subjacente de cada setor de atividade econômica.

Observando a indústria brasileira de torrefação e moagem de café, é possível identificar as forças competitivas que determinam o estado de competição no setor, em nível nacional. Assim, as forças de maior atuação no segmento são o poder de negociação dos compradores, pela forte influência que detém junto aos consumidores e, a rivalidade entre os concorrentes. A ameaça de novos entrantes é pequena, o poder de negociação dos fornecedores não representa limitações para a indústria e, não existe produtos que possam ser considerados substitutos para o café, em termos de preço e desempenho do produto.

Diante dessas considerações, parece razoável concluir-se que a alternativa da comercialização no mercado externo caracteriza-se como meio de atenuar a intensidade da rivalidade entre os concorrentes do mercado interno, além de minimizar o poder dos canais de distribuição e elevar a imagem da empresa para um nível de qualidade e excelência diante dos segmentos com os quais mantém relação direta, sejam clientes, fornecedores, distribuidores ou concorrentes. Ademais, a oportunidade para a exportação, se consolidada e desenvolvida de forma estruturada, mediante os incentivos governamentais e o apoio de instituições de iniciativa privada, pode perfeitamente significar um aumento na rentabilidade da empresa e, também, de toda a indústria brasileira do café torrado e moído.

## **6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

D'AVENI, Richard A . *Hipercompetição*; estratégias para dominar a dinâmica do mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

FERRAZ, João Carlos. KUPFER, David. HAGUENAUER, Lia. *Made in Brazil*; desafios competitivos para a Indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas. 1987.

HAMEL, Gary. PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro*: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PEREIRA, M. F. Estratégias competitivas: uma compreensão abrangente. In: XVI Enegep. USP. São Paulo. *Anais*. São Paulo, 1996.

PESQUISA ABIC – *Característica da Indústria de Café*, Abril/ 1998.

PORTER, Michael E. *Estratégias Competitivas*; técnicas para análise de indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_ *Vantagem competitiva*; criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

\_\_\_\_\_ *Competição*; estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SIMÕES, Roberto. *Falta estrutura de exportação para os micro e pequenos*. In: Exportar & Gerência – A revista da pequena empresa exportadora, n. 20, Maio/ 2000.

TOLEDO, Laura. *Os diferentes sabores e preços do café brasileiro*. In: Exportar & Gerência – A revista da pequena empresa exportadora. n.20, Maio/ 2000.