COMPETITIVIDADE DO SETOR EXPORTADOR DE CAFÉ NO BRASIL E NA COLÔMBIA: UMA EXTENSÃO DO DIAMANTE DE PORTER

Belmiro do Nascimento João
Universidade Católica de Santos e PUC/SP
bjoao@unisantos.br

Justino Salguero
Universidade Católica de Santos
jsalguero@uol.com.br

Marco Antonio Sampaio de Jesus
Universidade Católica de Santos
sampaiojesus@terra.com.br

Resumo
Este artigo analisa empiricamente o setor exportador do café, particularmente as empresas exportadoras do café no Brasil e na Colômbia, seu modo de operar e peculiaridades, voltadas para a conquista do consumidor internacional. Utiliza-se um estudo multi-caso para testar o modelo do diamante da vantagem competitiva nacional de Porter (1990) e o Modelo do Duplo Diamante de Rugman e D'Cruz (1993) para o setor exportador de café entre Brasil e Colômbia. O estudo contribui para a confirmação de um constructo que é complementar ao hegemônico Modelo do Diamante de Porter (1990). É feita uma análise dos conjuntos de fatores que tornaram competitivas globalmente e contrastado com o modelo de Rugman e D'Cruz (1993) para determinar a força explanatória comparativa do sucesso global do setor nos países da análise. Resultados encontram poucas inconsistências entre as previsões dos Modelos com os dados empíricos. Dos elementos do modelo são indicados aqueles que apresentam aderência total e suas contradições, por exemplo, a sofisticação dos mercados internos tanto na Colômbia quanto no Brasil. Desse modo é apresentado um resultado onde os modelos de Porter (1990) e de Rugman e D'Cruz (1993) é validado comparando-se os modelos para os países da análise.
Palavras-Chave: Diamante de Porter. Duplo Diamante de Rugman e D´Cruz. Café.

Abstract
This paper examines empirically the coffee export industry, particularly the coffee exporting companies in Brazil and Colombia, their operation and characteristics, aimed to conquer the global consumer. Is a multi-case study to test the Porter´s Diamond (National Competitiveness Advantage), Porter (1990) and the Double Diamond Model in Rugman and D'Cruz (1993) between Brazil and Colombia. The study helps to confirm a construct that is complementary to the hegemonic Porter's Diamond Model (Porter, 1990). An analysis of factors that made it one of the most globally competitive for Brazil and Colombia and contrasted with the model of Rugman and D'Cruz (1993) to determine the comparative explanatory power of the overall success industry in the countries of analysis. Results are few inconsistencies between the predictions of models with empirical data. Elements of the model

are indicated those with total adhesion and its contradictions, for example, the sophistication of internal markets in Colombia and Brazil. Thus we present a result where the Porter´s Diamond Model (1990) and Rugman and D'Cruz (1993) is validated comparing the models for the countries in the analysis.
Keywords: Porter's Diamond. Double Diamond Model in Rugman and D'Cruz. Coffe.

1. Introdução

Empresas globais de países emergentes e particularmente do BRIC (Brasil, Rússia, China e Índia) tem atraído a atenção de pesquisadores de empresas transnacionais. No setor agrícola, e especificamente o da exportação do café, há uma longa tradição do Brasil como exportador, hoje líder global na exportação e da Colômbia como pais exportador para os grandes centros consumidores exigentes quanto à qualidade do produto. Este artigo analisa empiricamente o setor exportador do café do Brasil e da Colômbia, que disputam os mesmos clientes internacionais com abordagens e estratégias diferentes. Utiliza-se um estudo multi-caso para testar o modelo do diamante da vantagem competitiva nacional de Porter (1990) e o Modelo do Duplo Diamante de Rugman e D'Cruz (1993) em países em desenvolvimento, particularmente Brasil e Colômbia.

O estudo contribui para a confirmação, questionamento, e desenvolvimento de um constructo que é complementar ao hegemônico Modelo do Diamante da Vantagem Competitiva Nacional de Porter (1990). Este modelo é abrangente, porém Dunning (1993) mostra que alguns aspectos do "diamante de Porter" precisam ser revistos ou atualizados em decorrência da intensificação dos mercados e da constituição da economia do conhecimento. Para tanto é analisado os requisitos descritos pelo modelo de Porter, ou seja, são analisados: i) as condições de fatores (disponibilidade de insumos especializados de alta qualidade, recursos humanos, de capital, infra-estrutura física, administrativa, de informação, científico-tecnológico e de recursos naturais); ii) Fatores de demanda (presença de demanda local em segmentos especializados que possam ser atendidos em escala nacional e global, presença de consumidores exigentes e sofisticados e presença de consumidores cujas necessidades prenunciem necessidades latentes em outras localidades); iii) o contexto de estratégia e rivalidade do setor (presença de competição local franca e rigorosa) para os países em análise e iv) as industrias correlatas e de apoio (presença local de bons fornecedores e empresas em áreas correlatas e presença de pólos em vez de empresas isoladas).

Esta pesquisa trata de temas ligados a *clusters* e a abordagem estendida do duplo diamante para analise de países como o Brasil e Colômbia. O artigo além desta introdução apresenta uma revisão sobre o modelo do diamante de Porter (1990) e sua extensão para o duplo diamante incluindo o papel das multinacionais e do governo. Apresenta um resumo do setor exportador do café no Brasil e na Colômbia. Na analise é utilizado o diamante de Porter para Colômbia e Brasil. Verifica-se, desse modo, os enunciados teóricos com os achados da pesquisa para os países da analise.

2. O Diamante de Porter

O Diamante de Porter (1990) apresenta-se como uma solução esquemática na forma de um diamante lapidado que une fatores responsáveis pela criação de vantagens competitivas para uma indústria, uma nação ou uma região.

O senso comum permite a um cidadão estabelecer a relação entre determinado tipo de indústria e o país considerado número um em termos de competitividade mundial, porém identificar as bases que sustentam a estratégia de competitividade de determinado país para com a indústria local vai depender de uma análise metodológica mais apurada, por meio de indicadores previamente identificados e validados como é o caso dos determinantes da vantagem competitiva nacional estabelecida por Porter (1990).

O autor partiu do questionamento do porque empresas de certos países são mais capazes de diferenciarem-se mais do que outras e porque um país se constitui em base mais ou menos desejável para competir em uma indústria (PORTER, 1999). Essas questões têm raízes fincadas na capacidade da indústria de inovar e se aperfeiçoar, de agir em tempo, como resposta a um estado contínuo de mudanças; têm também uma estreita ligação com a política governamental e, em se tratando de empresas multinacionais, é importante considerar o papel dos países sede, quanto ao incentivo à melhoria competitiva e à inovação. Estabeleceu, ainda, quatro determinantes para a indústria em um país, denominada como "Diamante de Porter" (PORTER, 1990), que define o ambiente que favorecerá ou dificultará a criação da vantagem competitiva: a) condições de fatores; b) condições de demanda; c) indústrias correlatas e de apoio e d) estratégia, estrutura e rivalidade entre empresas.

Para sua criação Porter (1990) efetuou estudos de casos em inúmeras empresas espalhadas pelos três continentes, no segmento exportador, e constatou que elas tinham êxito internacional em função dos quatro determinantes que formam um sistema interativo onde as partes se reforçam mutuamente. Esses quatro determinantes trabalham interligados

constituindo os determinantes da vantagem competitiva, individualmente e como um sistema, cria o contexto em que as empresas nascem e competem: disponibilidade de recursos e competência necessários à vantagem em uma indústria.

> Os países obtêm êxito em determinadas indústrias porque o ambiente nacional é o mais dinâmico e o mais desafiador e estimula e pressiona as firmas para que aperfeiçoem e ampliem suas vantagens, no decorrer do tempo. (...) quanto mais dinâmico o ambiente nacional, mais provável que algumas empresas fracassem, porque nem todas têm competência e recursos iguais nem exploram o ambiente nacional com a mesma eficiência. Não obstante, as companhias que surgem desse ambiente prosperarão na competição internacional. (PORTER, 1990, p.88)

Os quatro conjuntos de fatores microeconômicos que criam as vantagens competitivas para as empresas e serão vistos a seguir.

2.1 Condições de Fatores

No determinante "condições de fatores" são considerados importantes para a vantagem competitiva a capacidade dos recursos humanos, a estrutura local existente para a geração e gerenciamento de conhecimentos, os recursos de capital para financiamento da indústria e infra-estrutura. Considerando que os recursos humanos especializados e os recursos de conhecimento são as mais importantes categorias destes fatores, e que estas são passíveis de contínua depreciação, a manutenção da vantagem competitiva da indústria, neste particular, necessita de estrutura de renovação constante para manter-se. Para a análise deste determinante Porter (1990) ressalta a importância de se comparar o custo absoluto de cada fator com os custos produzidos pelos rivais estrangeiros.

Focaliza a posição da região ou do país em relação aos fatores de produção, como recursos humanos especializados, quantidade de instituições com nível superior; infra-estrutura principalmente portos, aeroportos, ferrovias, hidrovias e estradas modernizadas para escoamento adequado da produção, disponibilidade de energia elétrica, telecomunicações, todas necessárias à competição global. Os fatores mão-de-obra e matéria prima básica deixaram de ser os mais importantes. Os fatores escassos, aqueles que são de difícil imitação, e que precisam de altos e sustentáveis investimentos para sua criação, são os mais importantes.

Os fatores de produção, de uma forma geral, podem ser descritos como os insumos necessários para qualquer indústria competir, englobando o trabalho, a terra cultivável, os recursos naturais, o capital e a infra-estrutura. Porter (1990) agrupou os fatores nas seguintes

categorias amplas: Recursos humanos; Recursos físicos; Recursos de conhecimentos; Recursos de capital e Infra-estrutura.

Os fatores de produção estão subdivididos em dois tipos: 1) *fatores básicos*: são aqueles em que estão inseridos os recursos naturais como clima, localização, mão-de-obra não especializada e semi-especializada, dívida de capital, que continuam sendo importantes nas indústrias extrativas ou de base agrícola e também naquelas em que as exigências tecnológicas e de capacidade são modestas; 2) *fatores adiantados*: os mais significativos para a vantagem competitiva, são os pertinentes a uma infra-estrutura moderna de comunicação de dados digital, pessoal altamente capacitado e universidades com pesquisas sofisticadas, e fazem parte integral do projeto e desenvolvimento de produtos e processos de uma empresa, exigem grandes e contínuos investimentos em capital humano e físico. Os fatores adiantados de um país, região ou indústria, são construídos sobre os fatores básicos, em muitos casos.

Os investimentos dos governos em criação de fatores concentram-se geralmente nos mais básicos e generalizados, como por exemplo, os investimentos em pesquisa básica, importantes para inovar, porém não são suficientes para alcançar a vantagem competitiva. Os governos são notoriamente vagarosos ou incapazes de identificar novos campos ou as necessidades especializadas de determinadas indústrias, portanto falham na criação de fatores adiantados e especializados. Ainda segundo o autor:

> Nenhum país pode criar e aperfeiçoar todos os tipos e variedades de fatores. Quais os tipos criados e melhorados e com que eficiência depende muito dos outros determinantes, como as condições de demanda interna, a presença de indústrias correlatas e de apoio, as metas companhia e a natureza da rivalidade interna. Mesmo a direção dos investimentos governamentais é fortemente influenciado pelos outros determinantes. A presença de fatores adiantados e especializados num país é, muitas vezes, não só causa da vantagem nacional como, também, pelo menos em parte, efeito. Porter (1999, p.97)

2.2. Condições de Demanda

Com relação às "condições de demanda" o enfoque é mais quanto à qualidade da demanda interna do que a quantidade. Os dados quantitativos da demanda são importantes, porém, refere-se, nesta pesquisa, à exigência dos compradores, grande responsável pela aceleração dos processos de inovação, criatividade, agilidade e aumento da produtividade das empresas. Quanto mais sofisticada for a demanda interna mais possibilidades terá a indústria local de satisfazer às necessidades futuras dos compradores de outros países.

Caso a empresa tenha uma base de clientes exigente e sofisticada, poderá, também, antecipar a procura externa. Este processo provoca inovações e que pode garantir vantagem contra os rivais.

Como lembra Porter (1990), a importância do mercado interno, se for grande, pode ser significativa para indústrias que trabalham em economia de escala, porque podem atender ao mercado interno e aquelas que têm estrutura para exportação devem suprir os segmentos procurados por outros países. Muitas empresas exportadoras diante de um mercado interno estimulante, mesmo temporariamente, que exige investimento, reinvestimentos, dinamismo e planejamento estratégico, têm dificuldade em visualizar que é necessário exportar e se possível incrementar vendas no exterior, diversificar sacados e países. Esta dificuldade de visualização ou opção, temporária, pelo mercado interno transforma-se em desvantagem e retrocesso no processo.

> Os países também ganham vantagem se os compradores internos pressionam as empresas locais a inovar mais depressa e a obter vantagens competitivas mais sofisticadas, em comparação com rivais estrangeiras. (PORTER, 1990, p.103)

2.3 Indústrias Correlatas e de Apoio no País

A obtenção da vantagem competitiva precisa, também, contar com uma estrutura competente de fornecedores e distribuidores, o que Porter (1990) denomina indústrias correlatas e de apoio, capazes de competir internacionalmente.

A presença de fornecedores locais melhores qualificados, que possam contribuir para o processo de inovação e inseridos em uma competição internacional, fornecendo insumos com menores custos, maior rapidez e de forma preferencial. A proximidade entre fornecedores e usuários finais irá permitir uma comunicação mais direta e eficaz, com troca de informações e um constante intercâmbio de idéias e inovações.

A presença de indústrias fornecedoras internacionalmente competitivas em um país cria vantagens nas outras indústrias ligadas. Porter definiu que

> Indústrias correlatas são aquelas nas quais as empresas, ao competir, podem coordenar ou partilhar atividades na cadeia de valores, ou aquelas que envolvem produtos complementares (como computadores e softwares aplicativos). A participação mútua em atividades pode ocorrer no desenvolvimento de tecnologia, manufatura, distribuição, comercialização ou assistência. (...) A vantagem competitiva de algumas indústrias fornecedoras conferem vantagens potenciais às empresas do país em muitas outras indústrias, porque produzem

> insumos amplamente usados e importantes e importantes para a inovação ou a internacionalização. (PORTER (1990, p.123)

Além do acesso a maquinaria ou outros insumos, a vantagem mais significativa é que os fornecedores internos estão em constante coordenação e inseridos no processo de inovação e aperfeiçoamento. Segundo Porter:

> A vantagem competitiva surge de estreitas relações de trabalho entre fornecedores de classe mundial e a indústria. O intercâmbio de pesquisa e desenvolvimento e a solução conjunta dos problemas levam a resultados mais rápidos e mais eficientes. Os fornecedores também tendem a ser um canal para a transmissão de informação e inovações de firma para firma. Através desse processo, o ritmo de inovação dentro de toda a indústria nacional é acelerado. Todas essas vantagens são fortalecidas se os fornecedores estiverem localizados próximo das empresas, encurtando as linhas de comunicação. Porter (1990, p.121)

2.4 Estratégia, Estrutura e Rivalidade de Empresas.

O quarto determinante, estratégia, estrutura e rivalidade entre empresas, pode ser considerado o grande provocador do ambiente competitivo. A disputa pelas fatias do mercado interno impulsiona fortemente as empresas a se preparem e se capacitarem a competirem internacionalmente. É aqui que se identificam importantes diferenças nacionais da indústria quanto a suas estratégias e práticas administrativas capazes de torná-la importante no mercado internacional. Interfere significativamente neste determinante a cultura local quanto às relações interpessoais, de capital e trabalho, normas sociais etc.

A competitividade de determinado setor de um país é a resultante das condições e formas como as empresas são criadas, organizadas e dirigidas, enfim, são dependentes dos modelos organizacionais adotados, das práticas gerenciais, dos objetivos empresariais, da qualidade, do comprometimento dos trabalhadores e de uma forte concorrência. A rivalidade doméstica permite menores custos, maior qualidade, resultando em inovação, novos processos e novos produtos. A rivalidade também anula as vantagens tradicionais da localização de uma determinada região ou país gerando vantagens sustentáveis.

Porter (1990) lembra que onde há um mercado local forte e competitivo, as empresas locais não só melhoram suas vantagens internas, como também são pressionadas a competir no exterior, fortalecidas pela rivalidade interna estão preparadas e equipadas para obter êxitos nas exportações. É raro uma empresa exportadora enfrentar duros rivais estrangeiros, sem ter vencido uma competição difícil em casa.

O país, ou a região, poderá ficar ameaçado caso sua produtividade não seja mais elevada que a dos rivais externos, ao enquadrar-se aos padrões internacionais. Porter (1999) constata que a produtividade explica a competitividade da economia nacional.

2.5 O Acaso e o Governo

Existem duas variáveis importantes atuando com os determinantes da competitividade, uma delas é o acaso e a outra é o governo.

O acaso são os acontecimentos que fogem aos cenários previstos e surgem de surpresa, tais como: atos de pura invenção, invasões, guerras, retaliações, atentados, mudanças de demanda no mercado externo, acontecimentos políticos, inovações, descobertas tecnológicas, todos fora do controle da empresa e geralmente do governo, geram descontinuidades e modificam a estrutura da indústria local permitindo que empresas de um país superem as de outro. Outra variável é o Governo que pode melhorar ou piorar a vantagem nacional, com políticas que influenciam cada um dos determinantes. A política governamental também possui grande importância neste ambiente de competitividade, podendo facilitar ou dificultar que determinado ramo da indústria tenha êxito nos processos de internacionalização (IMD, 2008).

2.6 As Multinacionais e o Duplo Diamante.

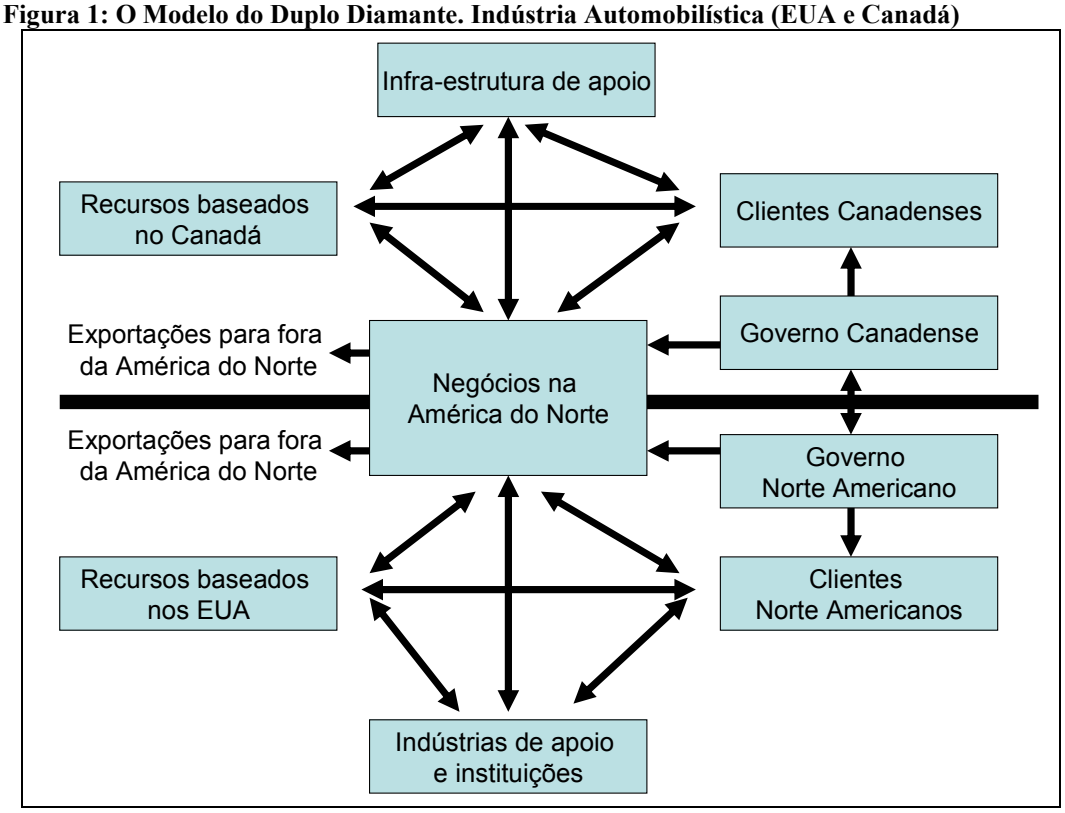
Teóricos de negócios internacionais têm considerado o capital, trabalho e os recursos naturais como fontes da competitividade nacional. Há críticas ao modelo convencional, por este ser incompleto e, na melhor das hipóteses, incorretas. Porter (1990) introduziu o modelo do diamante e argumenta que a prosperidade nacional é criada, não herdada. Assim, o seu modelo é dinâmico. O modelo do diamante é composto de variáveis endógenas e exógenas.

Embora o modelo do diamante de Porter seja revolucionário ao explicar a competitividade nacional, não está isenta de críticas e foram estendidas em duas direções (escopo e fontes) da competitividade nacional. Pesquisadores tem recentemente usado o diamante de Porter para analisar a competitividade internacional de pequenas nações.

Avanços em relação ao modelo original de Porter incluem a incorporação de atividades através das empresas multinacionais pela introdução do modelo do duplo diamante (RUGMAN, 1991; RUGMAN; D'CRUZ, 1993; DUNNING, 2003; MOON; RUGMAN;

VERBEKE, 1995, 1998). A segunda extensão do modelo original foi a adição de fatores humanos através da proposição do modelo dos nove fatores (CHO, 1994; CHO; MOON, 2000).

Figura 1: O Modelo do Duplo Diamante. Indústria Automobilística (EUA e Canadá)



Fonte: Rugman, A.M.; D'Cruz, J.R. (1993, p.34).

Os exemplos apresentados por Rugman e D'Cruz (1993) sobre o duplo diamante do Canadá e México ajudam a explicar como as multinacionais podem usar as idéias de Porter para a formulação de estratégias. A figura 1 apresenta o exemplo do duplo diamante para a indústria automobilística entre Estados Unidos e Canadá. Do mesmo modo que os fatores do diamante de Porter são apresentados os recursos de cada país envolvido na análise, seus clientes, infra estrutura, os governos locais e suas instituições.

O modelo do diamante de Porter é principalmente destinado a explicar as fontes de vantagem competitiva nacional possuídas pelas economias de países avançados, mas é limitado em explicar os níveis e mudanças dinâmicas das economias nos países emergentes, como, no caso desta pesquisa, Brasil e Colômbia.

A principal vantagem de utilizar o duplo diamante é que empresas e suas estratégias bem como líderes governamentais possam pensar sobre estratégia e gestão de políticas públicas de um modo mais produtivo. Em vez de visualizar o modelo do diamante para

mercados domésticos como unidade de análise, os gestores de países menores ou menos competitivos, são encorajados a olhar para fora. Fazer um duplo diamante é o primeiro passo em direção ao sucesso em escala global.

Quando um país tem reconhecido o benefício da perspectiva do duplo diamante, é necessário, primeiro, identificar os potencialmente e viáveis "clusters" de indústrias no interior das suas fronteiras e, em seguida, analisar as ligações entre elas, verificando a *performance* em todo o duplo diamante. Um *cluster* é uma rede estratégica de empresas e atividades de apoio localizado em uma determinada região, onde as empresas competem globalmente e as atividades de apoio são baseadas no mercado doméstico, embora alguns possam ser de propriedade estrangeira. Além disso, alguns dos fatores críticos e competências empresariais podem ser provenientes de fora do país, mas a sua relevância e utilidade são determinadas pelos membros do agrupamento estratégico. O êxito estratégico do *cluster* pode apresentar, uma ou mais, grandes empresas multinacionais em seu centro. Se estas são de origem ou de propriedade estrangeira é irrelevante, desde que estes sejam globalmente competitivas. Estes são empresas estratégicas na qual o cluster depende. Idealmente, eles operam em uma base global e seu plano de estratégia competitiva analisa a competição global. A componente vital do *cluster* está relacionada com as empresas e no apoio a atividades, incluindo as parcerias público-privadas e de organizações do setor. Além disso, existem grupos de reflexão de longo prazo, grupos de pesquisa, ensino e demais instituições. Algumas partes dessa rede podem estar baseadas mesmo fora do país, mas as ligações do outro lado da fronteira e do papel da liderança da nação são emblemáticos no resultado da competitividade das multinacionais a partir do duplo diamante.

3. Os Setores de Exportação do Café no Brasil e na Colômbia

A Colômbia, pela qualidade do seu café e pela comunicação da marca "*Colombian Coffee*" por meio do personagem Juan Valdez em eventos internacionais, construiu uma imagem de qualidade, reconhecida em todos os grandes mercados consumidores. Este reconhecimento, vem resultando num preço de saca superior quando comparado à media de outros países exportadores, como o Brasil. De fato, a preocupação com a qualidade final do grão é clara, estando arraigada em todos os produtores colombianos.

Na Colômbia, todas as etapas da cadeia de valor do café são gerenciadas com esmero, sendo a qualidade uma tradição que vem passando de geração à geração. Na cadeia de valor

do café algumas etapas tem recebido mais atenção por parte dos colombianos, tais como: a forma de colheita e o beneficiamento para retirada da casca, mesmo que incorra num acréscimo dos custos de produção.

O diferencial de qualidade do café colombiano pode ser atribuído basicamente a características da cadeia de valor do café: Solo e altitudes adequadas para o café; espécie de planta "*Coffea Arabica*"; colheita manual e seletiva dos grãos maduros e despolpamento do fruto pelo processo de fermentação, fricção mecânica e lavagem dos grãos.

Uma das características dos produtores colombianos é a de serem numerosos, além de pequenos, onde grande parte está associada à *Federacion Nacional de Cafeteros de Colombia*, uma associação de cafeicultores que compra internamente o café, padroniza por tamanho e numero de defeitos para a exportação, preparando-o para o mercado internacional. A *Federacion Nacional de Cafeteros de Colombia* além de comercializar a maior parte do café colombiano, trata da comunicação da marca em feiras, eventos culturais, empresas aéreas e congrega cerca de 513.000 associados.

A história do café no Brasil iniciou-se no século XVIII com mudas do *Coffea Arábica* trazidas da Guiana Francesa. A exportação brasileira do café começou a crescer a partir de 1816, sendo que entre 1830 e 1840 o produto assumiu a liderança das exportações do país, com mais de 40% do total em valor exportado. Em 1840 o Brasil tornou-se o maior produtor mundial de café, posição mantida até os dias de hoje.

O chamado ciclo áureo do café durou até 1930 quando o *crack* da bolsa de Nova York forçou a queda no preço internacional do café, fato que durou até 1947, quando os preços voltaram aos níveis de 1928. O chamado ciclo do café teve repercussões econômicas importantes para o Brasil, que teve ampliação das vias férreas em São Paulo, a modernização dos portos do Rio de Janeiro e de Santos e a chegada da mão de obra imigrante.

O Brasil cultiva as duas espécies de café mais conhecidas, o *Coffea Arábica* e o *Coffea Robusta*, também conhecido internacionalmente como *Conillon*. O café Arábica ambienta-se melhor e tem maior produtividade em altitudes superiores à 800 metros, resultando numa bebida mais encorpada, saborosa e aromática. Por sua vez, o café Robusta produz mais em baixas altitudes, clima quente e úmido. O café Robusta resulta numa bebida menos encorpada e menos aromática, contudo, é uma espécie mais resistente à pragas e com maior teor de cafeína no grão do café.

Mesmo sendo o maior produtor e exportador mundial a preocupação com a qualidade do café brasileiro começou a aparecer somente nesta década. Como qualidade do café exportado entende-se: o tamanho e a uniformidade dos grãos, o numero de defeitos capitais para o sabor, o sabor, o corpo e o aroma da bebida resultante.

A melhoria da qualidade vai ao encontro da maior exigência dos importadores além preços mais vantajosos alcançados principalmente pelos exportadores colombianos. Mesmo com a profissionalização do campo alguns hábitos arraigados continuam prejudicando a qualidade do café brasileiro, sendo o maior deles a forma de colheita. No Brasil, grande parte da colheita é feita por derriça, ou seja, os frutos do café são puxados do galho na totalidade, resultando em maduros, verdes, fermentados ou mal formados. A colheita por máquina, ou via mecânica, também extrai frutos que deveriam ser descartados ou que deveriam permanecer por mais tempo no pé.

Outra tradição brasileira no campo é a derriça no solo, quando o café fica em contato com a umidade, a terra, adubo ou materiais estranhos que podem impregnar e alterar o sabor do produto. Ao contrário da Colômbia onde a *Federacion Nacional de Cafeteros* quase que monopoliza a exportação dos pequenos produtores, no Brasil, a maioria das exportações são feitas por cooperativas, empresas exportadoras ou torrefadores internacionais aqui instalados. No processo de exportação, estas empresas compram o café em grão dos produtores, beneficiam e agrupam os lotes por região de origem, tamanho e numero de defeitos.

Os lotes com maior granulometria, uniformidade e menor numero de defeitos são exportados, ficando o excedente para ser comercializado no mercado interno. No Brasil, não existe um órgão similar a *Federacion Nacional de Cafeteros de Colombia* que tem por objetivo fomentar a cafeicultura colombiana procurando o bem estar do cafeicultor mediante mecanismos de colaboração, participação e inovação. No sentido de fomentar a exportação brasileira do café existe o "Conselho Nacional do Café – CNC", uma entidade privada que congrega produtores, cooperativas, associações de cafeicultores e federações de agricultura de estados produtores. Atualmente, o CNC conta com 45 sócios, sendo 25 honorários, 2 associações de produtores, e 18 cooperativas de produção. Essas organizações representam indiretamente mais de 65 mil produtores, em sua maioria, pequenos produtores, responsáveis por cerca de 40% da produção nacional.

Há dez anos foi criado o "Conselho dos Exportadores de Café do Brasil – CECAFÉ". O CECAFÉ tem por objetivo representar as empresas exportadoras associadas, bem como as

entidades de classe dos exportadores, no sentido de assegurar margens de comercialização adequadas. Também incentiva o intercambio de informações e novas técnicas entre os associados, promove a imagem do setor exportador do café junto à comunidade, além de certificar a origem do café exportado.

Á partir de 1996 foi criado pelo governo brasileiro o Conselho Deliberativo da Política do Café – CDPC, vinculado ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e que tem a finalidade de formular as políticas públicas concernentes à produção, comercialização, exportação e marketing, bem como estabelecer um programa de pesquisa agronômica e mercadológica.

O Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior também tem abaixo de si a "Apex Brasil", uma agencia criada para fomentar a exportação em vários setores da indústria e comercio. Desde que foi reestruturada a APEX trabalha com o objetivo de estimular as exportações brasileiras, dentre elas o café. A Apex executa ações de promoção do café brasileiro em eventos internacionais, principalmente em feiras e em missões setoriais.

Atualmente, o Brasil é maior produtor mundial (tabela 1 e tabela 2) de café (representa mais de 40% em volume) e o segundo mercado consumidor, suplantado apenas pelo E.U.A. que importam e torram a maioria do café consumido na forma de torrado e moído ou solúvel.

Tabela 1. Produção Mundial de Café (em milhões de sacas de 60 Kg)

	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008
Total Mundial	117,5	111,6	127,0	118,1
Brasil	53,9	47,7	56,9	47,4
Colômbia	12,0	12,3	12,8	12,4
Vietnam	14,2	13,6	18,5	17,5
Indonésia	7,5	8,7	6,7	7,0
Etiópia	5,0	4,5	4,6	5,7

Fonte: Federacion Nacional de Cafeteros de Colombia (2009)

Tabela 2: Exportação Mundial de Café
(em milhões de sacas de 60 Kg)

	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008
Total Mundial	87,6	88,2	97,9	94,9
Brasil	26,4	25,5	29,0	27,7
Colômbia	10,8	10,7	11,2	11,6
Vietnam	14,0	13,2	18,1	15,5
Indonésia	6,0	5,7	4,2	5,4

Guatemala	3,5	3,3	3,7	3,8

Fonte: Federacion Nacional de Cafeteros de Colombia (2009)

Do volume colhido no Brasil, mais de 50% é exportado por meio de vários portos brasileiros, sendo Santos a principal saída para o café. O principal destino do café brasileiro (Tabela 3) é a Alemanha, seguido pelos E.U.A. maior consumidor mundial de café. Já para a Colômbia (Tabela 3) o primeiro comprador do *ranking* são os E.U.A., seguido pela Bélgica.

Tabela 3. Principais Compradores do Brasil e Colômbia
(Volumes em milhões de sacas de 60 Kg)

Brasil	2008		Colômbia	2007/2008
Alemanha	5,2		E.U.A.	4,2
E.U.A.	4,6		Bélgica	0,7
Itália	2,9		Canadá	0,6
Bélgica	2,3		Reino Unido	0,5
Japão	1,8		Itália	0,4

Fonte: Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (2009) e Associação Brasileira das Industrias de Café - ABIC (2009)

4. O Modelo do duplo diamante para o setor exportador do café

A verificação do diamante de Porter foi conduzida por meio do confronto de dez enunciados teóricos (Quadros 1 a 10) abrangendo os quatro determinantes, bem como o papel do governo no processo de vantagem competitiva do setor exportador de café do Brasil e da Colômbia.

	ENUNCIADO TEÓRICO	ANÁLISE	VERIFICAÇÃO	
			Colômbia	Brasil

CONDIÇÕES DE FATORES	Fatores especializados oferecem uma base decisiva e sustentável para a vantagem competitiva.	O país conta com eficientes centros de qualificação de profissionais para o setor exportador do café, bem como laboratórios e institutos de pesquisa? Há interesse das empresas em estabelecer parcerias com entidades de ensino locais e centros especializados de outros países, como forma de ampliar a capacitação dos profissionais da área do café? Há interesse das empresas no sentido de capacitar os profissionais para atuar em processos e tecnologias de última geração, inclusive com a expatriação, enviando seus colaboradores para o exterior e como contrapartida trazendo alguns estrangeiros para troca de *know how*? Existe nas exportadoras de café política de desenvolvimento de pessoas visando a capacitação para lidarem com novas tecnologias agregadas?	Sim	Sim

Quadro 1 – Condições de fatores especializados. Fonte: Dados da Pesquisa. Adaptado de Avrichir e Caldas (2001); Silva, Martins e João (2003) e Natário Neto (2006)

	ENUNCIADO TEÓRICO	ANÁLISE	VERIFICAÇÃO	
			Colômbia	Brasil
CONDIÇÕES DE FATORES	Fatores adiantados são os mais significativos para a vantagem competitiva e fazem parte integral do projeto e desenvolvimento de produtos e processos de uma empresa.	O setor exportador de café trabalha com metodologia de desenvolvimento de projetos na linha de engenharia do café simultaneamente, envolvendo todas as áreas nesse processo? O segmento está totalmente globalizado?	Sim	Sim

Quadro 2 – Condições de fatores adiantados. Fonte: Dados da Pesquisa. Adaptado de Avrichir e Caldas (2001); Silva, Martins e João (2003) e Natário Neto (2006)

Análise das Condições de Fatores Especializados e Adiantados

Nos dois países, existem organismos voltados para o desenvolvimento dos recursos humanos, a geração e o gerenciamento do conhecimento adquirido nas pesquisas no campo e em laboratórios experimentais. Na Colômbia a *Federación Nacional de Cafeteros* por meio do "*Centro Nacional de Investigaciones de Café - CENICAFÉ*" cumpre a função de pesquisa, desenvolvimento de processos e orientação à seus associados quanto às melhores práticas de manejo e necessidades dos compradores internacionais. No Brasil, órgãos associativos como o Conselho Nacional do Café – CNC e a Embrapa órgão ligado ao Ministério da Agricultura,

Pecuária e Abastecimento, representam os cafeicultores e as empresas exportadoras quanto às necessidades dos importadores internacionais, bem como do desenvolvimento de novas espécies, difusão de novas tecnologias de plantio, treinamento e capacitação dos recursos humanos e clientes. A Embrapa promove o intercambio técnico e cientifico entre os institutos consorciados na pesquisa, clientes, usuários, estados produtores de café e entidades afins no Brasil e no exterior.

	ENUNCIADO TEÓRICO	ANÁLISE	VERIFICAÇÃO	
			Colômbia	Brasil
FATORES DE DEMANDA	Compradores sofisticados e exigentes pressionam as empresas locais a inovar mais depressa e a obter Vantagem Competitiva em comparação com rivais estrangeiros e fazem parte integral do projeto e desenvolvimento de produtos e processos de uma empresa.	Os exportadores de café dos dois países promovem algum processo de inovação para atender as exigências dos consumidores locais? Em ambos os casos, o mercado interno é exigente e sofisticado?	Não	Não

Quadro 3 – Condições de fatores de demanda (Consumidores Sofisticados). Fonte: Dados da Pesquisa. Adaptado de Avrichir e Caldas (2001); Silva, Martins e João (2003) e Natário Neto (2006)

	ENUNCIADO TEÓRICO	ANÁLISE	VERIFICAÇÃO	
			Colômbia	Brasil
FATORES DE DEMANDA	As empresas de um país adquirem vantagens se as necessidades dos compradores nacionais antecipam-se às necessidades dos compradores internacionais.	Com a globalização da indústria exportadora de café, os fornecedores e prestadores de serviços têm interesse em direcionar suas ações para o desenvolvimento de tecnologias para mercados emergentes, podendo alcançar os países mais industrializados? Esta estratégia poderá vir a ser um importante diferencial para os exportadores do café? Os mercados estudados confirmam esta tendência?	Sim	Sim

Quadro 4 – Condições de fatores de Demanda. Fonte: Dados da Pesquisa. Adaptado de Avrichir e Caldas (2001); Silva, Martins e João (2003) e Natário Neto (2006)

Análise das Condições de Demanda – Compradores Internos e de Outros Países

Tanto os compradores internos colombianos quanto os brasileiros não apresentam sofisticação suficiente para que a indústria do café tenha se aprimorado para atender as exigências internas. Nos últimos dez anos tem havido um crescimento no mercado brasileiro dos cafés "gourmet" e das marcas *Premium*, resultado de campanhas de qualidade, voltadas aos fabricantes e consumidores. Basicamente, a variável "preço" ainda exerce forte influência na decisão internacional de compra, no entanto, o café da Colômbia tem obtido um premio nos preços de transação com os clientes mais exigentes, que procuram cafés com maior qualidade. A comercialização do café muitas vezes é realizada com pouca (ou nenhuma) condição higiênico-sanitária, contudo, cresce o número de compradores que tem exigido os certificados de origem e qualidade, expedidos por empresas certificadoras internacionais.

	ENUNCIADO TEÓRICO	ANÁLISE	VERIFICAÇÃO	
			Colômbia	Brasil
INDÚSTRIAS CORRELATAS E DE APOIO	A presença de indústrias fornecedoras internacionalmente competitivas cria vantagens em outras indústrias ligadas.	Faz parte do desenvolvimento de projetos a introdução de novos produtos e tecnologias, bem como a qualificação dos fornecedores locais para que a indústria como um todo seja competitiva internacionalmente. Normas internacionais de qualidade são aplicadas ?	Sim	Sim

Quadro 5 – Indústrias Correlatas e de Apoio. Fonte: Dados da Pesquisa. Adaptado de Avrichir e Caldas (2001); Silva, Martins e João (2003) e Natário Neto (2006)

Analise das Indústrias Correlatas e de Apoio

Neste aspecto, no Brasil, esta cadeia produtiva tem sido mecanizada visando a redução de custos, ao contrario da Colômbia que permanece com uma colheita artesanal e método de beneficiamento mais oneroso (café lavado). No caso especifico do café, a maioria das compras é feita por meio de um pedido com a descrição do produto ou especificação. Desta forma é necessária uma parceria entre vendedor e comprador que garanta os pré-requisitos de qualidade, origem e cuidados no embarque do produto. As exigências dos compradores são bastante conhecidas e entendidas por todas as empresas que participam da cadeia do café.

	ENUNCIADO TEÓRICO	ANÁLISE	VERIFICAÇÃO	
			Colômbia	Brasil
ESTRATÉGIA, ESTRUTURA E RIVALIDADE.	O êxito da indústria nacional depende das práticas administrativas e da organização das empresas participantes, e são diretamente afetadas pelo contexto do país, que cria fortes tendências.	A cadeia da indústria exportadora do café está passando ou passará por significativas transformações estruturais? É uma característica do ambiente nacional onde se insere? Pode contribuir para a melhoria dos resultados de qualidade e produtividade deste segmento do agronegócio? Pratica um modelo de organização piramidal, com distâncias bem definidas entre o topo e a base?	Sim	Sim

Quadro 6 – Estratégia, Estrutura e Rivalidade. Fonte: Dados da Pesquisa. Adaptado de Avrichir e Caldas (2001); Silva, Martins e João (2003) e Natário Neto (2006)

	ENUNCIADO TEÓRICO	ANÁLISE	VERIFICAÇÃO	
			Colômbia	Brasil
ESTRATÉGIA, ESTRUTURA E RIVALIDADE.	Os países têm êxito na indústria quando as metas das empresas estão alinhadas com as fontes da vantagem competitiva.	Os valores investidos no desenvolvimento do setor são expressivos, se comparados a outros setores da economia? Os indicadores de qualidade, produtividade anual, rentabilidade e lucro demonstram vantagens competitivas frente a outros países exportadores?	Sim	Sim

Quadro 7 – Estratégia, Estrutura e Rivalidade. Fonte: Dados da Pesquisa. Adaptado de Avrichir e Caldas (2001); Silva, Martins e João (2003) e Natário Neto (2006)

	ENUNCIADO TEÓRICO	ANÁLISE	VERIFICAÇÃO	
			Colômbia	Brasil

ESTRATÉGIA, ESTRUTURA E RIVALIDADE.	Na competição global as empresas bem sucedidas competem vigorosamente no seu país, e se pressionam mutuamente para melhorar e inovar.	Existe uma quantidade considerável de empresas atuando hoje na exportação do café? Nos últimos anos o cenário competitivo local ampliou ou reduziu sua rivalidade? Produtos com maior valor agregado foram exportados? São feitas exportações para os principais mercados mundiais?	Sim	Sim

Quadro 8– Estratégia, Estrutura e Rivalidade. Fonte: Dados da Pesquisa. Adaptado de Avrichir e Caldas (2001); Silva, Martins e João (2003) e Natário Neto (2006)

Analise da Estratégia, Estrutura e Rivalidade – Práticas Administrativas, Metas e Inovação

Neste aspecto, o mercado brasileiro começou a despertar para a necessidade de um padrão de qualidade apenas na ultima década. Até então, mesmo liderando o mercado com uma política de comercialização agressiva a qualidade e a uniformidade do café brasileiro ficava muito aquém de outros exportadores internacionais. Hoje existe no Brasil uma conscientização que a liderança só poderá ser mantida com produtividade no campo e ganhos na qualidade. Na Colômbia existe um "fundo nacional do café" gerido pela *Federacion Nacional de Cafeteros* e pelo governo voltado para melhoria dos indicadores de qualidade, melhoria da estrutura dos associados e manutenção da estratégia de qualidade até hoje utilizada.

	ENUNCIADO TEÓRICO	ANÁLISE	VERIFICAÇÃO	
			Colômbia	Brasil
O PAPEL DO GOVERNO	A vantagem competitiva depende mais de políticas governamentais bem sucedidas ao invés do envolvimento direto do governo no processo.	Os governos dos dois países têm atuado de forma a alavancar o processo da vantagem competitiva do setor exportador de café? Investimentos e legislação estão beneficiando o setor? Para ampliar o potencial das exportações estão sendo fechados acordos internacionais importantes? A política de cambio atual está favorecendo as exportações da café?	Sim	Sim

Quadro 9 – O Papel do Governo. Fonte: Dados da Pesquisa. Adaptado de Avrichir e Caldas (2001); Silva, Martins e João (2003) e Natário Neto (2006)

	ENUNCIADO TEÓRICO	ANÁLISE	VERIFICAÇÃO	
			Colômbia	Brasil
O PAPEL DO GOVERNO	A concentração geográfica é importante para a Vantagem Competitiva porque amplia as forças que aprimoram e mantêm essa vantagem.	Existem *clusters* desenvolvidos que tragam sinergias para o plantio e comercialização do café ? Há a necessidade da intervenção do governo para melhoria da infra estrutura?	Sim	Sim

Quadro 10 – O Papel do Governo. Fonte: Dados da Pesquisa. Adaptado de Avrichir e Caldas (2001); Silva, Martins e João (2003) e Natário Neto (2006)

O papel do governo

Tanto no Brasil como na Colômbia, os governos têm priorizado a cafeicultura, desde o plantio, a colheita, processos e comercialização. No Brasil, o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento tem financiamento a produção através do "Funcafé", um fundo destinado ao financiamento anual aos produtores. O Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comercio Exterior além de presidir o Conselho de Desenvolvimento do café – CDPC, está envolvido na divulgação do café do Brasil em feiras e eventos internacionais.

Das dez afirmações feitas por Porter apenas "Condições de demanda, consumidores sofisticados" (Quadro 3) não foi confirmada. A maioria dos fatores (foram verificados para o Brasil e para a Colômbia. Nenhum das afirmações foi verificado para apenas um dos países.

Considerações finais

Concluí-se o trabalho discutindo os Modelos do Diamante de Porter e do Duplo Diamante para países em Desenvolvimento e, simultaneamente, os aspectos inovadores que tornaram esses países, em conjunto, líderes globais em um setor complexo de atuação.

Os indicadores da vantagem competitiva verificados pela pesquisa mostram um amadurecimento do setor do café frente aos demais rivais estrangeiros. Isso fez com que os países analisados produzissem *players* que alem da consolidação do setor acabam redefinindo uma nova lógica competitiva global com empresas com sede em países em desenvolvimento. Um exemplo é a rede de cafeterias colombianas Juan Valdez que somente nos EUA tem mais de 10 lojas em cidades como Nova Iorque, Filadélfia e Washington e com subsidiárias no

Chile, Equador. Espanha, México, El Salvador, Costa Rica e Panamá na trilha iniciada pela cadeia de cafeterias norte-americana Starbucks.

Além de uma análise das políticas ou apoio governamental para o setor, tanto do Brasil como da Colômbia. Destaca-se desse modo o apoio brasileiro via "Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento" e "Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior" para a internacionalização do setor do café e à formação de empresas exportadoras competitivas globalmente. Essa teoria é contrastada então com uma análise dos principais *players* do setor para a região analisada, que a tornaram uma das mais competitivas globalmente e finalmente o modelo é contrastado com o modelo de Rugman e D'Cruz (1993) para determinar a força explanatória comparativa do sucesso global do setor nos países da análise. Resultados encontram inconsistências entre as previsões dos Modelos do Diamante de Porter e do Duplo Diamante com os dados empíricos. Dos elementos do modelo de Porter, são indicados aqueles que apresentam aderência total e suas contradições como, por exemplo, a sofisticação do mercado interno tanto na Colômbia quanto no Brasil. Desse modo é apresentado um resultado onde os modelos de Porter e de Rugman e D'Cruz (1993) é validado (verificado) comparando-se os modelos para os países da análise.

Referências

ABIEC. Disponível em: <http://www.abiec.com.br> Acesso em: 17 fev. 2009.

ABIC – Associação Brasileira das indústrias de café. Disponível em: <http://www.abic.com.br/estatisticas/> Acesso em: 20 fev. 2009.

AVRICHIR, I.; CALDAS, M.P. Discussão da validade da teoria de competitividade nacional de Porter a partir do caso Embraer, In *Anais*… ENANPAD, Campinas, 2001.

FEDERACION NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA. Disponível em: <http://www.cafedecolombia.com> Acesso em: 22 jun. 2009.

CHO, Dong-Sung. A dynamic approach to international competitiveness: The case of Korea. *Journal of Far Eastern Business*. v.1, n. 1, p.17-36, 1994.

CHO, Tong-song; MOON, Hwy-Chang., From Adam Smith to Michael Porter: evolution of competitiveness theory. *World Scientific*, 2000.

DUNNING, J.H. Internationalizing Porter's diamond, *Management International Review*, v.33, p.7-15. 1993.

DUNNING, J. H. The role of foreign direct investment in upgrading China's competitiveness. *Journal of International Business and Economy*, v.4, n.1. 2003.

DUNNING, J.H. *The Theory of Transnational Corporations*. London:Routledge, 1993.

IMD Disponível em <http://www.imd.ch>. Acesso em 10 jul. 2008.

MOON, H.C.; RUGMAN, A.M.; VERBEKE, A. The generalized double diamond approach to international competitiveness In. RUGMAN, A.; BROECK, J.; VERBEKE, A. (org.).*Research in Global Strategic Management*. Greenwich: JAIPress. v.5 (Beyond the Diamond), p.97-114. 1995.

MOON, H.C.; RUGMAN, A.M.; VERBEKE, A. A generalized double diamond approach to the global competitiveness of Korea and Singapore. International Business Review. v.7, p.135-150. 1998.

NATÁRIO NETO, J. R. *O diamante de Porter em estudo exploratório multicaso no setor pesqueiro exportador de Santos*. Dissertação Mestrado. Gestão de Negócios. Santos. Unisantos. 2006.

PORTER, M.E. *The Competitive Advantage of Nations*, New York: Free Press, 1990.

PORTER, M. *Competição - On Competition*: Estratégias Competitivas Essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RUGMAN, A. M.; D´Cruz, J. R.. The Double diamond model of international competitiveness: Canada´s experience. *Management International Review*, v.33, n.2, p.17-39, 1993.

RUGMAN, A.M., Diamond in the Rough. *Business Quarterly*, v. 55, n.3, p.61-64, 1991.

SAGPYA. Disponível em <http://www.sagpya.mecon.gov.ar/estadisticas> Acesso em: 17 fev. 2009.

SILVA, C.A.C.; MARTINS, C. A.P.; JOÃO, B.N. Regime Automotivo e Competitividade da Indústria Automobilística Brasileira. In *Anais* SIMPOI, São Paulo, 2003.

Recebido em 02.09.2009. Aprovado em 30.09.2009.