

3

Metodologia

3.1

Tipo de Pesquisa

A presente pesquisa em relação aos seus fins é classificada como descritiva, pois identifica e descreve as estratégias das empresas inseridas na indústria brasileira do café, assim como o seu ambiente competitivo e o seu desempenho. Pode ser também classificada como explicativa, na medida em que identifica e analisa a relação entre as estratégias competitivas e a estrutura dos grupos estratégicos encontrados para buscar entender a mudança nos desempenhos encontrados nos diferentes períodos analisados.

Em relação aos meios para se alcançar esse objetivo a pesquisa foi classificada como bibliográfica uma vez que foram utilizados materiais publicados em livros, periódicos, revistas especializadas e internet, visando situar o estudo em relação a conceitos e visões de diversos autores relativos a: ambientes competitivos, estratégias competitivas, critérios de desempenho e relação entre ambiente-estratégia e desempenho.

Para complementar o estudo foram buscadas informações para esclarecer o posicionamento das empresas em relação à estratégia e desempenho nos períodos analisados. Estas informações foram obtidas através de entrevista com profissional especializado na indústria de café brasileiro. A entrevista foi elaborada através de um questionário (anexo 7.1), que foi apresentado pessoalmente ao especialista, para cada empresa analisada.

Este profissional especializado na indústria do café selecionado para responder aos 22 questionários, trabalha no mercado cafeeiro a mais de 30 anos. Os principais clientes dele podem ser encontrados no *ranking* da ABIC entre as 100 maiores empresas (anexo 7.2). Após 1990, ele passou a ser procurado principalmente por empresas italianas que buscavam um melhor entendimento do mercado brasileiro e queriam adotar uma estratégia adequada de introdução no mercado, além de buscarem *blends* de acordo com a preferência dos brasileiros.

3.2

Universo e Amostra

O universo estudado foram as empresas inseridas na indústria de café brasileiro.

A amostra foi do tipo não probabilística e composta pelas 22 maiores empresas na indústria de café brasileiro segundo a ABIC, selecionadas pelo critério de participação na produção nacional de café torrado e moído em 2005.

Tabela 3.1 – Produção e participação por Grupos de Empresas - Brasil (ABIC, 2005)

	2003/2004		2004/2005	
GRUPO	VOLUME MENSAL	PARTICIPAÇÃO (%)	VOLUME MENSAL	PARTICIPAÇÃO (%)
5 Maiores	352.899	32,50	411.009	33,66
10 Maiores	459.181	42,29	526.707	43,13
20 Maiores	526.006	48,44	596.873	48,88
30 Maiores	563.261	51,88	635.858	52,07
50 Maiores	615.706	56,71	688.714	56,40
100 Maiores	670.224	61,73	744.033	60,93
Total Geral	1.085.795		1.221.178	

Obs.: Associadas + Não associadas

Períodos de produção considerados:

2003: maio/03 a abril/04

2004: maio/04 a abril/05

Considerado somente café torrado e moído.

Fonte: ABIC

Os associados da ABIC em 2005 foram contabilizados em 475 e representam as grandes empresas atuantes na indústria. O mercado é considerado extremamente concentrado entre as 10 principais empresas que detêm 43,1% do mercado, conforme tabela acima. Desta forma a tabela do anexo 7.2 apresenta a relação das 100 maiores indústrias de café no período de junho de 2004, representa 62 % do mercado sendo que a amostra escolhida representa 49% do mercado estudado e está representada na tabela 3.2.

Tabela 3.2 – Relação das 22 maiores Indústrias de Café Associadas da ABIC em 2005

Classificação atual	UF	Empresa
01	SP	Sara Lee Cafés do Brasil Ltda.
02	CE	Santa Clara Indústria e Comércio de Alimentos Ltda.
03	SP	Melitta do Brasil Indústria e Comércio Ltda.
04	PR	Café Damasco S/A.
05	SP	Cia Cacique de Café Solúvel
06	SP	Mitsui Alimentos Ltda.
07	MG	Café Bom Dia Ltda.
08	MG	Café Três Corações S/A
09	SP	Moka Trading Company Ltda.
10	PB	São Braz S/A Indústria e Comércio de Alimentos
12	RJ	SOCAN - Produtos Alimentícios Ltda.
13	MG	Toko - Indústria e Comércio, Exportação e Importação Ltda.
14	RS	Café Bom Jesus Indústria, Comércio e Agropecuária Ltda.
15	PR	Odebrecht - Comércio e Indústria de Café Ltda.
16	SP	Café Utam S/A
17	SP	Nhá Benta Indústria de Alimentos Ltda.
18	PE	Moinho Petinho Indústria e Comércio Ltda.
19	PE	Cirol Royal Ltda.
22	PR	Itamaraty Indústria e Comércio S/A
26	DF	Café do Sítio Indústria e Comércio Ltda.
27	PR	Satco Trading S/A
28	MG	Segafredo Zanetti (Brasil) Com. e Distribuição de Café S/A

Fonte: ABIC

3.3

Coleta de Dados

Os dados para a realização deste estudo foram coletados por meio de análise conforme Snow & Hambrick (1980), através de ferramentas úteis para a identificação e mensuração das estratégias utilizando quatro técnicas básicas: inferência do investigador, autoclassificação, avaliação externa e uso de indicadores objetivos. Adicionalmente foi utilizada a técnica proposta por Calingo (1989), que foi denominada análise de conteúdo estruturada

Na inferência do investigador foram utilizadas algumas informações que o pesquisador possui sobre a indústria para a classificação das estratégias. O

pesquisador apresenta experiência na indústria do café por ter trabalhado por cinco anos em uma empresa que inicialmente representava e distribuía produtos de uma empresa da indústria italiana de café e que após 2004 lançou no Brasil seus produtos de fabricação própria. Esta metodologia foi importante, pois o conhecimento teórico do pesquisador, aliado à sua isenção para com as empresas, pôde permitir que se chegasse a uma identificação relativamente acurada das estratégias adotadas.

A autoclassificação não foi possível ser adotada neste estudo, pois as empresas pesquisadas não se dispuseram a responder aos questionários enviados através da ABIC. Neste método, os próprios gerentes das empresas investigadas classificariam as estratégias, respondendo ao questionário enviado.

Desta forma, no estudo foi utilizado o método de avaliação externa, onde as informações sobre as empresas pesquisadas foram colhidas junto a um consultor especialista no mercado.

Os indicadores objetivos são aqueles dados que não dependem da percepção de indivíduos, internos ou externos à organização. Nessa pesquisa não foi possível obter nenhum destes indicadores individuais, por empresa. Somente foram disponibilizados indicadores da indústria nacional de café como um todo e algumas informações de 2004 referentes às 100 maiores empresas da indústria do café.

No estudo também foi aplicada a técnica de análise de conteúdo estruturada onde a estratégia é medida através da obtenção de informações relevantes, obtidas a partir de material publicado.

Com a experiência do autor da dissertação, as variáveis estratégicas foram selecionadas de forma a permitir identificar os grupos ou *clusters* e estabelecer a relação com a estratégia competitiva adotada com a tipologia de Porter (1980).

3.3.1

Seleção das Variáveis Estratégicas

Neste estudo é fundamental identificar as estratégias competitivas compatíveis com aquelas abordadas na tipologia de Porter, relacionadas na tabela a seguir, para a definição das variáveis estratégicas utilizadas no questionário aplicado ao consultor especialista na indústria de Café.

As variáveis abordadas sempre foram analisadas relacionadas à concorrência neste estudo.

Tabela 3.3 – Grupos Estratégicos: Tipologia de Porter

Grupos Estratégicos	Estratégias Competitivas	Variáveis Estratégicas Seleccionadas
Liderança de Custo Total	Preço muito menor que a concorrência.	Política de preço
	Custo muito menor que a concorrência.	Custo
	Volume grande ou muito grande (escala).	-
	Amplitude da oferta maior que a concorrência.	Variedade – (Alta Variedade)
Diferenciação	Volume grande ou muito grande (propaganda).	-
	Identificação de marca maior que a concorrência.	Identificação de marca
	Controle da distribuição maior que a concorrência.	-
	Preço muito maior que a concorrência	Política de preço
	Treinamento de pessoal maior que a concorrência.	-
	Amplitude da oferta maior que a concorrência.	Variedade – (Alta Variedade)
	Qualidade da oferta maior que a concorrência	Qualidade
Enfoque em Diferenciação	Identificação de marca maior que a concorrência	Identificação de marca
	Capacidade de prestação de serviços adicionais maior que a concorrência.	-
	Preço muito maior que a concorrência	Política de preço
	Abrangência de atuação mais focada que a concorrência	Variedade – (Baixa Variedade)
	Treinamento de pessoal maior que a concorrência.	-
	Qualidade da oferta maior que a concorrência	Qualidade
Enfoque Baseado em Custos	Preço muito menor que a concorrência.	Política de preço
	Custo muito menor que a concorrência.	Custo
	Abrangência de atuação mais focada que a concorrência	Variedade – (Baixa Variedade)

3.3.1.1

Política de Preço

Variável definida como relação entre os preços dos produtos da empresa analisada e os preços encontrados na concorrência. Esta variável busca definir o indicador de política de preços da empresa.

3.3.1.2

Custo

Variável definida como custos dos produtos da empresa analisada frente à concorrência.

3.3.1.3

Identificação da Marca

Identificação da marca dos seus produtos junto ao consumidor em relação à concorrência.

3.3.1.4

Qualidade

Relação da qualidade dos produtos frente a concorrência.

3.3.1.5

Variedades de Produtos

Variedade dos Produtos encontrada em relação à concorrência. Esta variável busca inferir o grau de concentração das vendas dos diversos tipos de café oferecidos em relação à forma (em grão, torrado e moído ou solúvel), traduzindo a decisão de concentrar os negócios da empresa em um número limitado de segmentos.

3.3.2

Seleção das Variáveis de Desempenho

3.3.2.1

Desempenho Geral da Empresa

Foi medido se os principais acionistas das empresas analisadas estão satisfeitos com o desempenho geral da sua empresa, nos períodos estudados, se comparado com o desempenho médio da concorrência.

3.3.2.2

Retorno Financeiro

Esta variável foi utilizada para medir a satisfação dos principais acionistas das empresas com o retorno financeiro sobre seu investimento inicial, se comparado com o retorno médio da concorrência.

3.3.2.3

Satisfação do Cliente

Esta variável foi utilizada para avaliar a satisfação dos seus clientes com os produtos vendidos pela empresa pesquisada nos períodos antes de 1990, entre 1990 e 2000 e após 2000, se comparados com a média da concorrência.

3.4

Preparação do Questionário

O anexo 7.1 apresenta o questionário que foi utilizado na entrevista com o especialista na indústria de café. As perguntas e o formato do questionário foram pré-testados e validados junto a professores de administração da PUC –Rio, um dos quais o professor orientador desta dissertação e um especialista na indústria de café.

Este pré-teste permitiu que a entrevista com o especialista alcançasse o seu objetivo e que as perguntas ficassem mais claras facilitando a posterior interpretação dos dados.

O questionário apresenta questões sobre estratégias e desempenho das empresas analisadas.

As opções de resposta às perguntas sobre estratégias e desempenho sempre abordavam a posição da empresa em relação a seus concorrentes, ao invés de solicitar respostas absolutas. Esta forma de resposta relativa foi importante, uma vez que o mercado interpreta e percebe a estratégia de cada empresa através de uma comparação com a de seus concorrentes.

3.5

Tratamento dos Dados

Para o atingir os objetivos descritos no item 1.2, os dados foram tratados de forma quantitativa através de procedimentos estatísticos. Foi utilizado o software estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*)

Para o objetivo principal, que é estudar a indústria do café dentro do campo do planejamento estratégico, identificando como uma empresa pode melhorar seu desempenho e manter uma vantagem competitiva no atual cenário, foram analisados os cenários que compreendem os períodos antes de 1990, entre 1990 e 2000 e após 2000, através de questionário aplicado a um especialista de mercado.

A partir do estudo objetivo principal desse trabalho, é possível atingir os objetivos intermediários que são: 1- Identificar os grupos estratégicos das 22 maiores empresas da indústria do café 2 - Observar o ambiente e os desempenhos de cada um dos grupos formados, de modo a identificar o grupo de melhor desempenho.

A seguir, serão descritos os passos no tratamento de dados coletados através da aplicação do questionário.

O primeiro passo foi buscar eliminar as variáveis que apresentavam uma alta correlação, pois não teria relevância manter duas variáveis com o mesmo tipo de informação.

O segundo passo foi a redução do espaço estratégico, buscando diminuir o número de variáveis observáveis a novos fatores sem a perda de seu poder explanatório.

O terceiro passo foi a formação de grupos estratégicos de forma a agrupar as 22 empresas analisadas dentro dos quatro grupos estratégicos segundo a tipologia de Porter.

O último passo foi a comparação do desempenho entre grupos estratégicos, com o objetivo de testar a tipologia de Porter e verificar a existência de diferenças significativas entre as médias de desempenho obtidas para os sete grupos estratégicos.

3.6

Limitações do Método

A metodologia aplicada neste estudo apresentou algumas limitações referentes à coleta de dados.

A grande limitação da coleta de dados se deu pela não recepção das respostas ao questionário enviado aos associados da ABIC, visto que estes dados, seriam necessários para um melhor entendimento da indústria brasileira de café.

A metodologia de coleta de dados, consistiu da remessa de questionários por e-mail aos executivos das 100 maiores empresas de café no Brasil, via ABIC. Porém, após inúmeras tentativas, a maioria das empresas não retornou o questionário. Os motivos do não retorno dos questionários pode ser inferido que foi por motivos principalmente culturais envolvendo esta indústria. A maioria das empresas são formadas por sociedades limitadas, de origem familiar e que encontravam no mercado pessoas que não atuavam de uma forma profissional e ética. Acredita-se também que estas empresas ainda não vislumbraram totalmente os benefícios que poderiam trazer um estudo mais profundo da indústria.

Desta forma, optamos por preencher os questionários através de entrevistas com um especialista no setor. Este fato passou a ser um aspecto limitador da pesquisa, pois os dados podem ter sofrido vieses em função da visão do analista.

Outra limitação referente a coleta de dados foi referente à dificuldade de informações disponíveis sobre as empresas associadas à ABIC. Desta forma para podermos prosseguir no estudo utilizamos somente 22 empresas, das quais estão disponíveis algumas informações pela internet, reportagens ou estudos realizados.

Apesar de o universo apresentado no estudo conter uma amostra com as 22 maiores empresas da indústria brasileira do café, que representavam em torno de 49% do mercado em 2005, as inferências aqui realizadas devem ser vistas com certa restrição, pois não foram utilizadas na pesquisa todas as empresas existentes na indústria.