



**CADEIA DE CRIAÇÃO DE
VALOR EM EMPRESAS
TORREFADORAS DE CAFÉ**

LETÍCIA DE OLIVEIRA

2004

LETÍCIA DE OLIVEIRA

**CADEIA DE CRIAÇÃO DE VALOR EM
EMPRESAS TORREFADORAS DE CAFÉ**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do programa de pós-graduação em Administração, área de concentração Estrutura e Dinâmica de Cadeias Produtivas, para a obtenção do título de Mestre.

Orientador
Prof. Dr. German Torres Salazar

LAVRAS
MINAS GERAIS – BRASIL
2004

**Ficha Catalográfica Preparada pela Divisão de Processos Técnicos da
Biblioteca Central da UFLA**

Oliveira, Letícia de

Cadeia de criação de valor em empresas torrefadoras de café. / Letícia de
Oliveira. – Lavras : UFLA, 2004.

116 p. : il.

Orientador: German Torres Salazar.

Dissertação (Mestrado) – UFLA.

Bibliografia.

1. Criação de valor. 2. Empresas torrefadoras de café. 3. Valor agregado. 4.
Capacidades diferenciadoras. 5. Estratégias financeiras. 6. Direcionadores de valor.
7. Cadeia de valor. I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.

CDD-338.17373
-658.93373

LETÍCIA DE OLIVEIRA

**CADEIA DE CRIAÇÃO DE VALOR EM
EMPRESAS TORREFADORAS DE CAFÉ**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do programa de pós-graduação em Administração, área de concentração Estrutura e Dinâmica de Cadeias Produtivas, para a obtenção do título de Mestre.

APROVADA em 29 de março de 2004

Profa. Dra. Ana Elizabeth Moiseichyk

UDES

Prof. Dr. Antônio Carlos dos Santos

UFLA

Prof. Dr. German Torres Salazar
UFLA
(Orientador)

LAVRAS
MINAS GERAIS – BRASIL
2004

OFEREÇO

A Deus, que me guiou

e me deu forças para seguir em frente.

As pessoas que amo e que me amam
e que me incentivam sempre,
mesmo diante dos maiores obstáculos.

DEDICO

AGRADECIMENTOS

À Capes, pelo apoio financeiro.

À Universidade Federal de Lavras e a todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração e Economia, pelo aprendizado nos trabalhos desenvolvidos ao longo do curso, pelas oportunidades oferecidas, pela orientação acadêmica e profissional.

Aos funcionários do Departamento de Administração e Economia pela atenção e carinho, em especial a Eveline.

Ao Prof. Dr. German Torres Salazar, pelos conhecimentos e experiências adquiridos, pelo incentivo e orientação durante todo o trabalho.

À Associação Brasileira das Indústrias do Café, pelo envio dos questionários e informações obtidas.

Aos membros da banca de defesa, pelas críticas e sugestões valiosas para o aprimoramento dessa dissertação.

A Deus, minha gratidão, pela inspiração, iluminação e ânimo nos momentos de dificuldades para a elaboração desta dissertação.

A meu pai, Victor Joaquim e à minha mãe, Maria José, pela compreensão e estímulo.

Às minhas irmãs, Kênia e Patrícia pela amizade e carinho.

Aos meus familiares, em especial à memória de meu avó Joaquim.

Aos amigos do mestrado. Com eles pude dividir ansiedades e aspirações que me auxiliaram em minha caminhada e de quem sempre lembrarei com carinho.

Às pessoas especiais.

MUITO OBRIGADA!!!

AMÉM!!

SUMÁRIO

	Página
LISTA DE FIGURAS	i
LISTA DE TABELAS	ii
LISTA DE QUADROS	iii
RESUMO	iv
ABSTRACT	v
1 INTRODUÇÃO	1
2 OBJETIVOS	4
2.1 Objetivo geral.....	4
2.2 Objetivos específicos	4
3 REFERENCIAL TEÓRICO	5
3.1 Conceituação da criação de valor.....	5
3.2 Valor agregado pelas empresas	10
3.3 Vantagem competitiva empresarial.....	16
3.4 Gestão baseada em valor	18
3.5 Elementos administrativos da cadeia de criação de valor	22
3.5.1 Capacidade diferenciadoras.....	22
3.5.2 Estratégias financeiras para a criação de valor.....	27
4 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO DAS TORREFADORAS DE CAFÉ	39
4.1 Contextualização da cafeicultura	39
4.2 A cafeicultura no mundo	40
4.3 A cafeicultura no Brasil	42
4.4 A indústria do café	44
5 METODOLOGIA	49
5.1 Tipo de pesquisa.....	50
5.2 Objeto de estudo.....	52
5.3 Amostragem	53
5.4 Modelo analítico.....	54
5.5 Técnicas e instrumentos de coleta de dados	58
6 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	61
6.1 Perfil das empresas estudadas	61
6.2 Capacidades diferenciadoras	63
6.3 Estratégias financeiras.....	71
6.4 Direcionadores de valor	83
6.5 Composição da cadeia de criação de valor.....	86
7 CONCLUSÃO	98
8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	100
APÊNDICE.....	110

LISTA DE FIGURAS

	Página
FIGURA 1: Modelo conceitual da pesquisa	56
FIGURA 2: Tipos de café processados pelas empresas pesquisadas	62
FIGURA 3: Tipos de café comercializados pelas empresas pesquisadas	62
FIGURA 4: Procedência do café processado pelas empresas pesquisadas	63
FIGURA 5: Razões apresentadas pelas torrefadoras para trabalharem com o café	65
FIGURA 6: Critério adotado pelas empresas pesquisadas para aumentar o valor do seu produto	67
FIGURA 7: Política da empresa para fixar o preço do produto	68
FIGURA 8: Motivo que levou as empresas a ampliarem a variedade de produtos	70
FIGURA 9: Situação da empresa durante os últimos 3 anos	72
FIGURA 10: Prazo médio das operações das empresas pesquisadas	73
FIGURA 11: Aumento da rentabilidade das unidades de negócio	74
FIGURA 12: Custo de capital das empresas pesquisadas	77
FIGURA 13: Critério de decisão para novos financiamentos	77
FIGURA 14: Fonte de financiamento para novos investimentos	79
FIGURA 15: Motivo para uso de financiamento	79
FIGURA 16: Análise de novos investimentos	80
FIGURA 17: Frequência de novos investimentos	81
FIGURA 18: Indicador econômico-financeiro utilizado pelas empresas	83
FIGURA 19: Modelo da criação de valor	87

LISTA DE TABELAS

	Página
TABELA 1: Classificação por qualidade da bebida	47
TABELA 2: Proporção de capital próprio utilizado pela empresa	76
TABELA 3: Proporção de empréstimos que a empresa utiliza.....	76

LISTA DE QUADROS

	Página
QUADRO 1: Capacidades diferenciadoras e direcionadores de valor.....	57
QUADRO 2: Estratégias financeiras e direcionadores de valor	57
QUADRO 3: Indicadores de desempenho	84

RESUMO

OLIVEIRA, Letícia de. **Cadeia de criação de valor em empresas torrefadoras de café**. 2004. 116 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG.*

A pesquisa tem por objetivo propor uma composição da cadeia de criação de valor para as empresas torrefadoras de café. Classifica-se como exploratória, estudada de forma qualitativa, pois não se verificou a existência de estudos que abordem a criação de valor e descritiva, porque visa identificar as capacidades diferenciadoras e as estratégias financeiras das torrefadoras de café acerca da criação de valor. A pesquisa em foco utilizou uma amostra não-probabilística por julgamento. Os resultados basearam-se nas respostas a questionários enviados via internet a cinco torrefadoras de médio/grande porte e uma de pequeno porte, segundo classificação do SEBRAE. O período de coleta dos dados foi de agosto a novembro de 2003. No que tange à análise geral da pesquisa, vale ressaltar que ela foi estruturada com o propósito de identificar, em empresas torrefadoras de café, as capacidades diferenciadoras e as estratégias financeiras, assim como as suas limitações estratégicas para a agregação de valor aos seus produtos. Dessa maneira, o modelo de criação de valor foi utilizado como parâmetro na análise dos resultados dos questionários. Cabe destacar que as principais capacidades diferenciadoras destacadas pelas empresas pesquisadas referem-se à compra do café, principalmente de exportadores e venda em supermercados. Essas empresas estão buscando oportunidades de mercado, consideram a qualidade dos produtos e adotam o marketing como critério para aumentar o valor do produto. Além disso, possuem uma política de preços em relação a cobrir os custos totais, visto que aumentaram a variedades de produtos oferecidos para aumentar a fatia de mercado. As estratégias desenvolvidas pelas torrefadoras estão voltadas para a redução de custos e rentabilidade. Entre as principais estratégias financeiras observadas na pesquisa destaca-se que as empresas buscam diminuir os custos, por meio do crescimento da empresa em novos financiamentos, tendo como fonte os empréstimos bancários, visto que necessitam de capital de giro. As empresas pesquisadas utilizam o índice de lucratividade para análise de um projeto e adotam a liquidez como indicador econômico-financeiro. Além disso, estão investindo em marketing. A cadeia estudada permite a busca eficiente de novas oportunidades de mercado para as torrefadoras de café, lastreadas em estratégias financeiras para a produção e comercialização de novos produtos.

* Orientador: Prof. Dr. German Torres Salazar

ABSTRACT

OLIVEIRA, Leticia de. **Value creation chain in coffee torrefaction companies.** 2003. 116 p. Dissertation (Master Degree in Management) – Federal University of Lavras, Lavras, MG. *

The aim of this work was to propose a composition of the value creation chain for the coffee torrefaction facilities. The research was classified as exploratory, studied in a qualitative way, because the existence of studies that approach the value creation were not verified, and descriptive, because it looks forward to identifying the differentiating capacities and the financial strategies of the coffee torrefaction facilities concerning the value creation. The research in focus used a no-probabilistic sample judgement. The results were based on the answers to questionnaires sent via internet to five medium to large size torrefaction facilities and one of small size, according to SEBRAE classification. The data collection period was from august to november 2003. Concerning the general analysis of the research, it is worth to stake that this was structured with the purpose of identifying, in coffee torrefaction facilities, the differentiating capacities and the financial strategies, as well as its strategic limitations for the aggregation of value to its products. Thus, the model of creation of value was used as a parameter in the analysis of the questionnaires results. It is important to emphasize that the main differentiating capacities pointed by the researched companies refer to the purchase of the coffee, mainly from exporters and sales in supermarkets. Those companies are looking for market opportunities, they consider the quality of the products and they adopt the marketing as a criterion to increase the value of the product. Furthermore, they possess a price policy in relation to covering the total costs, because they increased the varieties of products offered to increase the market slice. The strategies developed by the torrefaction facilities are aimed to the reduction of costs and profitability. For the main financial strategies observed in the research it can be pointed out that the companies look for the decrease of costs, by means of the company growth in new financings, having bank loans as source, because they need working assets. The researched companies use the profitability index for the analysis of a project and they adopt the liquidity as an economic-financial indicator. Besides, the torrefaction facilities are investing in marketing. The studied chain allows the efficient search of new market opportunities for the coffee torrefaction facilities observed financial strategies for the production and commercialization of new products.

* Advisor: Prof. Dr. German Torres Salazar

1 INTRODUÇÃO

A compreensão da dinâmica da cafeicultura se dá numa visão sistêmica, que chamamos de cadeia agroalimentar do café. Com isso, define-se que a discussão e a busca de soluções e novas perspectivas para o café, em grão ou beneficiado, passam necessariamente pela integração entre os agentes econômicos envolvidos na construção de um arranjo organizacional que incentive o desenvolvimento e a maior competitividade do produto final.

Desde sua origem, o mercado de café vem sofrendo impacto da nova ordem econômica, tendo que se adequar às contingências e às exigências do mercado altamente competitivo por conta do ingresso de novos competidores internacionais. A suspensão do Acordo Internacional do Café (AIC), em 1989 e a extinção do Instituto Brasileiro do Café (IBC), em 1990, contribuíram para o acirramento da competição no setor, em um ambiente externo instável e dinâmico. Como resultado observaram-se aumento dos movimentos especulativos em torno dos preços de comercialização em âmbito internacional; a incorporação ao mercado de países com grande potencial de produção e custos competitivos; o desenvolvimento do mercado de cafés especiais (ênfase na qualidade e na relação com o consumidor) e a redução da participação do setor cafeeiro no produto interno bruto e nas exportações totais da maioria dos países produtores.

Neste contexto, percebendo nichos de mercados específicos para o café, os produtores se voltaram para a busca de agregação de valor ao produto, dando tratamento diferenciado à sua produção e criando uma nova concepção de qualidade para os cafés do Brasil. Os atributos de qualidade e a diversidade dos cafés brasileiros começaram a ganhar importância tanto no mercado interno quanto no externo.

O café é um dos principais produtos agrícolas brasileiros, possuindo vantagem comparativa no processo produtivo, o que garante expressiva participação na balança comercial brasileira e significativo crescimento na área plantada e no volume de produção. O estado de Minas Gerais aparece como líder no setor em termos de produção, o que corresponde a um volume acima de 50% do total produzido.

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

A cadeia agroindustrial do café encontra-se diante de um dilema, que é a utilização eficiente dos recursos financeiros para a inovação do setor. A inquietação empresarial desperta o interesse da academia em abordar as capacidades diferenciadoras e as estratégias financeiras a serem seguidas pelas empresas torrefadoras de café, mesmo diante das condições estruturais que limitam o estudo a todos os agentes intervenientes na cadeia produtiva do café.

Dessa forma, o presente trabalho apresentará o seguinte desenvolvimento: após a introdução e objetivos, procede-se a fundamentação teórica da pesquisa, partindo da discussão da conceituação da criação de valor e valor agregado como vantagem competitiva fundamentais na gestão empresarial baseada no valor que, por sua vez, suscita a problemática das capacidades diferenciadoras e decisões financeiras para a empresa. Desse modo, a criação de valor exige um modelo que envolva a cadeia de criação de valor. Em seguida,

busca-se a contextualização do setor cafeeiro, no qual a ênfase recai sobre o mercado e a indústria de processamento do café.

No momento seguinte, os procedimentos metodológicos da pesquisa são explicitados, com destaque para o modelo analítico utilizado na pesquisa e sua justificativa. Seguem-se, então, a apresentação e a discussão dos resultados na tentativa de identificar as capacidades diferenciadoras e as estratégias financeiras estudadas, lembrando que a pesquisa não objetiva efetuar uma comparação entre as empresas torrefadoras de café. Finalmente, são apresentadas as conclusões da pesquisa.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Propor uma composição da cadeia de criação de valor para as empresas torrefadoras de café.

2.2 Objetivos específicos

-)} Identificar as capacidades diferenciadoras das empresas agroindustriais de torrefação do café em relação à criação de valor.
-)} Identificar as estratégias financeiras que permitem às empresas de torrefação da cadeia agroindustrial do café atuarem na criação de valor.
-)} Selecionar direcionadores de valor para as empresas torrefadoras de café.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Conceituação da criação de valor

A concepção original da criação de valor é pautada por teorias econômicas de maximização de valor para o acionista (Lazonick & O'Sullivan, 2000). Neste contexto, os investimentos são realizados em organizações, no interior das quais os administradores pautam suas ações na idéia de “homem econômico”, que visa fazer escolhas ótimas para maximizar o valor do acionista, e de “homem administrativo”, que toma decisões satisfatórias para garantir o retorno adequado sobre os ativos dos proprietários. Como fator limitante se encontram as variáveis contextuais e estruturais que operam paralelamente como condicionantes internas e externas (March & Simon, 1981).

Para Staub et al. (2002), a criação de valor parece repousar sobre uma complexa articulação dos fluxos operacionais da cadeia produtiva atrelada a uma visão de longo prazo. Assim, a criação de valor somente faz sentido quando inserida num contexto de atuação coletiva, integrada e orientada por um princípio de perpetuidade, de tal forma que a riqueza criada seja distribuída igualitariamente aos demais participantes da estrutura do fluxo de transações (Alves, 1999).

Drucker (1975, p. 290), já na década de 1960, defendia a idéia da criação de valor adicionado como medida fundamental de produtividade. Nas palavras deste autor:

para que uma empresa possa enfocar o desempenho econômico, [ela] precisa [...] recompensar os elementos [funcionários] pela comprovada capacidade em contribuir para os objetivos e resultados da empresa, pela habilidade demonstrada nas tarefas econômicas e pela disposição em trabalharem em prol da empresa e não

apenas como especialistas numa função ou num setor técnico.

Por volta de 1995, a atenção foi mudada para a geração ou criação de valor por meio do uso efetivo dos recursos e de tecnologia, tais como exame dos direcionadores de valor ao cliente, valor para o acionista e inovação organizacional. Neste contexto, o foco do uso dos recursos (incluindo a informação) para criar valor é uma parte integral do processo gerencial das organizações (IFAC, 1989).

Retomando a visão gerencial, portanto, a base da criação de valor pela empresa reside no investimento em ativos que possam gerar valor patrimonial maior do que o custo do capital investido, visto que o valor é gerado no fluxo produtivo da empresa. Nesse fluxo, a transformação dos *inputs* em *outputs* passa por diversas atividades físicas de agregação de valor.

Padoveze (1999) conceitua criação de valor como a geração ou aumento do valor econômico de um recurso ou ativo. Assim, criar valor para o cliente é fazer com que ele se sinta cada vez mais satisfeito com os produtos e serviços oferecidos pelas empresas. Entende-se esse como um conceito subjetivo de criação de valor. Este conceito subjetivo é apenas um meio (provavelmente o melhor) de criar valor econômico (conceito objetivo) para as empresas.

Caso contrário, como observa Nakagawa (1993), “uma atividade que não adiciona valor ao produto é aquela que pode ser eliminada, sem que os atributos do produto (desempenho, função, qualidade, valor reconhecido) sejam afetados”. Acrescenta ainda que o conceito de valor não adicionado pode ser os produtos parados na empresa, desde a armazenagem de matéria-prima, passando pelos materiais em circulação na área de produção até a estocagem de produtos acabados, pois constituem custos de atividades.

A literatura gerencial discute os processos operacionais por meio dos estudos de Porter (1992) quando observa que todas as atividades empresariais

deverão estar diretamente envolvidas na criação de valor, facilitando, dessa forma, a adequação. Acrescenta, ainda, que:

o valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que a concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço alto (Porter, 1992. p. 2).

Criar valor, na definição de Machado (1999, p. 81), “é o processo pelo qual a empresa busca desenvolver e comunicar benefícios que atendam às necessidades e desejos de seus clientes, gerando expectativas preferencialmente acima de seus concorrentes”. Dessa forma, toda a empresa, com seus recursos físicos, tecnológicos, humanos, materiais, logísticos, etc., deve estar orientada e voltada para a criação de valor a ser agregado aos produtos ou serviços, antigos ou novos, a serem oferecidos ao mercado.

Kotler (1999) sugere, como forma de criar valor, o oferecimento de algo escasso ou oferecer, de maneira nova ou melhor um produto ou serviço. Nessa perspectiva, a administração de uma empresa cria valor quando ela toma decisões que adicionem benefícios que excedam os custos. Esses benefícios podem ser recebidos em um futuro distante e os custos incluem os custos diretos do investimento e um custo menos óbvio, o custo de capital (Peterson & Peterson, 1996).

Seguindo a mesma orientação econômica, Staub et al. (2002) consideram que a adoção da criação do valor como estratégia para a maximização do valor é revelada nas empresas pelas formas de organização do trabalho e pela racionalização dos processos produtivos, pelos ajustes estruturais, pela devolução do fluxo de caixa livre aos proprietários e pela mentalidade empresarial embasada numa cultura direcionada à criação de valor.

Assim, a criação de valor implica uma complexa articulação de conceitos, práticas e ações organizacionais que se entrelaçam numa intrincada interação de variáveis necessárias à estruturação dos elementos constituintes.

Staub et al. (2002) ainda esclarecem que a criação de valor exige que as organizações se estruturam e operem num formato ideal que combine um mínimo de estrutura (elementos estáticos) com o máximo de potencial produtivo dos processos (elementos dinâmicos). As mínimas estruturas de capital e operacional refletem, respectivamente, menores encargos econômicos de captação de recursos e menores custos fixos (como a depreciação), que ocorrem independentemente do nível de atividades. Ao processo de produção de bens e serviço estão ligados aspectos dinâmicos da organização que geram custos variáveis de natureza operacional. A integração dinâmica ideal entre estruturas e processos é direcionada ao potencial produtivo de máxima eficiência, identificando na microeconomia o ponto ótimo de produção e que determina o menor custo médio por unidade de produto (Pindyck & Rubinfeld, 2002).

No que tange ao planejamento para a ação de criação de valor, é importante observar que são necessários operadores capazes de transformar planos abstratos em ações concretas e estas em lucro residual, ou seja, a criação de valor se realiza pela adoção de práticas racionais. Assim, a teoria da criação de valor implica uma racionalidade econômica ditada por uma perspectiva de ganhos para o acionista que prescreve a otimização da relação meio e fim, com cálculo utilitário das conseqüências (Staub et al., 2002). Portanto, a noção de racionalização também precisa ser instrumentalizada com a adequação prática das atividades críticas (meios) aos objetivos organizacionais da criação de valor para o investidor (fins), o que nos remete ao gerenciamento das organizações a uma perspectiva weberiana, porém, não desfocada do mercado.

Numa visão mais sistêmica, Staub et al. (2002) compreendem que a criação de valor implica na adoção de:

- ♣ uma medida de desempenho que leve em consideração os custos das estruturas de capital e operacional;
- ♣ um sistema de gestão focado em processos orientados para a criação de valor;
- ♣ mecanismos de motivação que induzam os gerentes a pensar, agir e a serem remunerados como os donos do negócio;
- ♣ uma nova mentalidade organizacional baseada numa cultura, eleita como objetivo mais importante da empresa (Stewart, 1999).

Staub et al. (2002) acrescentam que os principais impactos organizacionais decorrentes da ideologia da criação de valor podem se manifestar na forma de:

- ♣ melhores decisões operacionais, segundo as quais a exploração de qualquer oportunidade de negócio é precedida de uma análise dos efeitos marginais quanto à criação de valor;
- ♣ melhores decisões de investimento, dirigidas para a implantação de projetos que produzam valor agregado, previamente estipulado;
- ♣ responsabilidade mais explícita na criação de valor, explicada por mudanças de atitude e comportamento comprometido com a cultura de maximização do valor da empresa;
- ♣ alteração na política de remuneração, com a implantação de um sistema de incentivos e recompensas vinculado aos parâmetros estabelecidos pela metodologia do EVA (Stewart, 1999).

Como pode-se observar nos diferentes enfoques dos autores, o conceito de criação de valor evoluiu do princípio de “reter e reinvestir” para “diminuir e distribuir”, com o intuito de devolver ao acionista o fluxo de caixa livre das empresas. Em relação aos componentes da lógica interna da criação de valor, são

analisados os aspectos estruturais e processuais da organização, a estrutura de capital e o fluxo de caixa e a cadeia integrativa na criação de valor numa perspectiva temporal (Staub et al., 2002).

Com efeito, toda empresa se constitui e se desenvolve a partir de investimentos destinados à criação de valor. A lógica básica de que o valor criado resulte em acréscimo ao valor investido, exprime o princípio econômico da análise marginal, que fundamenta a abordagem financeira da empresa.

3.2 Valor agregado pelas empresas

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

Essas opiniões diferentes sobre como o sucesso deveria ser medido eram, em parte, o resultado da discordância sobre como o valor agregado era criado, porém, muito mais o produto de diferentes perspectivas sobre como, uma vez criado, esse valor agregado deveria ser utilizado. As empresas de sucesso e as economias bem-sucedidas variam na ênfase relativa a ser dada ao retorno ao acionista, à maximização dos lucros e ao desenvolvimento dos negócios. Empresas diferentes e diferentes culturas empresariais deram pesos diversos a esses propósitos, mas o objetivo subjacente de agregar valor era comum a todos.

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

A empresa é definida por seus contratos e relacionamentos. E é o sucesso em combiná-los que permite criar o valor agregado, torná-lo sustentável e assegurar a sua distribuição entre os participantes da cadeia de valor.

O que sustenta o sucesso de muitas empresas é a sua capacidade de agregar valor aos insumos que utilizam. Uma medida de valor agregado é representada pela diferença entre o valor de mercado da sua produção e os custos dos insumos. É uma medida da perda que resultaria para a renda nacional e para a economia internacional. Agregar valor, nesse sentido, é o propósito central da atividade empresarial. Assim, uma organização que não agrega valor, cuja produção não vale mais do que o valor dos insumos em usos alternativos, não tem uma base racional de longo prazo para sua existência. Portanto, o valor agregado é menos do que o lucro operacional da empresa – a diferença entre o valor da produção e o valor dos insumos materiais e de mão-de-obra (mas não os insumos de capital). É também menos do que a produção líquida da empresa – a diferença entre o valor de suas vendas e o custo dos insumos materiais (mas não os insumos de mão-de-obra e capital). Nem todas as empresas têm sucesso na agregação de valor (Kay, 1996).

Segundo definição encontrada no dicionário Michaelis (1998), *valor agregado* significa "algo com benefício extra para o usuário" enquanto *valor de uso*, significa a utilidade que provém "do emprego de uma coisa ou parte dela".

O Glossário da Qualidade Total (1995) define que valor é a característica que, agregada a um produto ou serviço, melhora a sua qualidade em termos de uma ou mais das suas dimensões. Fernandes (1991), no entanto, define valor como um atributo totalmente dependente e que pode ser aplicado a "quase tudo". Assim, pode-se dizer que o valor "é subjetivo; varia com o tempo e pode ser positivo ou negativo. Manifestações positivas de valor são chamadas benefícios e negativas são 'perdas' ou 'danos' ". Sendo assim, um conjunto de ações (atividades) pode agregar ou diminuir valor em serviços e produtos.

No entanto, é nas ciências econômicas que se encontram os responsáveis pelo conceito base de adição ou agregação de valor.

A produção deve ser vista como um processo contínuo de entradas (inputs) e saídas (outputs). O produto deve ser entendido como a diferença entre o valor da saída e o valor das entradas, o que equivale a dizer que o conceito de produto corresponde ao valor agregado pelas empresas no decurso do processamento da produção (Rossetti, 1994).

Rossetti (1994) acrescenta que o valor agregado expressa a diferença entre o valor bruto da produção e a soma dos valores de todos os bens e serviços intermediários utilizados no processamento dessa mesma produção.

No escopo da ciência contábil também foi incorporado o conceito de valor agregado, com o desenvolvimento do conceito de valor adicionado. Para De Luca (1991), valor adicionado pode ser definido como sendo "a diferença entre o valor da produção/faturamento e os consumos intermediários (compras a outras empresas) nesse período, ou seja, a definição utilizada pela economia".

Fazendo um resgate histórico ao conceito de valor, Csillag (1995) constatou que, há mais de dois mil anos, Aristóteles descreveu sete classes de

valor: econômico, político, social, estético, ético, religioso e judicial. Porém, quando concentra-se a atuação no valor econômico, podem-se identificar quatro tipos de valor :

- ♣ valor de custo: total de recursos medido em dinheiro, necessário para produzir/obter um item;
- ♣ valor de uso: medida monetária das propriedades ou qualidades que possibilitam o desempenho de uso, trabalho ou serviço;
- ♣ valor de estima: medida monetária das propriedades, características ou atratividades que tornam desejável sua posse;
- ♣ valor de troca: medida monetária das propriedades ou qualidades de um item que possibilitam sua troca por outra coisa.

Figueiredo (1990) coloca que a situação de atribuir valor a produtos é uma situação orientada pela necessidade. Assim, o valor agregado de um produto é o reconhecimento do benefício alcançado pelo cliente *versus* o recurso empregado para realizar uma atividade ou, ainda, o incremento de facilidade para atender a uma necessidade ou resolver um problema.

De acordo com Cianconi (1991), agregar valor a produtos consiste em integrar recursos tecnológicos e humanos a fim de melhorar o ciclo da informação: geração, coleta, organização, armazenamento, disseminação e uso, trazendo agilidade e eficácia ao mesmo.

Esse mesmo ângulo de visão se observa nos estudos de Wormark & Jones (1998), para quem agregar valor a produtos significa mapear e analisar seus processos, a fim de identificar os que realmente são necessários à organização e aos clientes. Aqueles que não criam valor devem ser reavaliados ou eliminados.

Em um mercado contestável, onde é fácil empresas entrarem ou saírem, o valor agregado criado pelas empresas individuais será exatamente igual ao

tamanho da sua vantagem competitiva. Mas, se a entrada é dispendiosa, as empresas com pouca vantagem competitiva podem, não obstante, ter sucesso em agregar valor e, se houver excesso de capacidade em um setor, poderá não haver valor agregado, mesmo para empresas que tenham vantagens competitivas.

Empresas diferentes, em setores diferentes, terão estruturas muito diferentes, pois o valor agregado é refletido na posição da empresa, mesmo em mercados altamente competitivos. Dessa maneira, a produção líquida e o valor agregado se acumulam em cada estágio da produção para constituir a cadeia de valor global, ou sistema de negócio e para determinar a produção agregada.

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

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

do *agribusiness* local e regional como um todo, considerando-se sua macroinserção nos sistemas nacional e mundial.

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

Santana (2002) diferencia que o valor agregado pela empresa é avaliado pelo preço que os consumidores ou clientes estão dispostos e podem pagar pelo produto ou serviço e que o valor adicionado compensa quando supera o custo incorrido no desempenho das atividades, pois o sistema de incentivo deve otimizar a logística de entrada e saída, marketing de vendas e serviços operacionais, assegurando uma margem de lucro suficiente para premiar as ações desenvolvidas em cada etapa da agregação de valor ao produto.

Então, o valor agregado é a medida-chave do sucesso corporativo e é dado pela diferença entre o valor da produção e o custo dos insumos utilizados na produção (Kay, 1996). Ele pode ser gerado se os clientes e fornecedores estiverem dispostos a se comprometer com os relacionamentos comerciais. A capacidade diferenciadora desses relacionamentos comerciais estabelecidos entre as empresas, portanto, pode apoiar-se em um grupo de contratos.

Como a presente revisão teórica indica, o conceito de valor agregado é um conceito macroeconômico e fundamenta-se na transferência de bens ou serviços entre as empresas. O conceito de adição de valor, da forma como propugnado pelos estudiosos da gestão estratégica de custos, relaciona-se com as atividades internas da empresa (Padoveze, 1999).

Quando Horngren et al. (1994) afirmam que “atividades que adicionam valor são aquelas que os clientes percebem como incrementadoras da utilidade

dos produtos ou serviços que eles compram”, estão referindo-se ao valor agregado pela empresa e não sobre atividades desenvolvidas internamente.

Contudo, entende-se que o conceito de atividade que adiciona ou não o valor está mais na idéia de quanto custa cada atividade, se ela está sendo desenvolvida de forma hábil e dinâmico, e se não há desperdícios. Cada atividade desenvolvida pela empresa deve ser gerida e ter um resultado eficiente e eficaz, sob pena de comprometer o lucro e a eficácia empresarial.

3.3 Vantagem competitiva empresarial

Ter vantagem competitiva é apresentar algum diferencial com relação aos concorrentes (Santana, 2002). Na abordagem porteriana, significa adquirir força para superar o poder de barganha dos fornecedores ou dos clientes, as barreiras de entrada e de saída e as ameaças de produtos substituídos, além de conquistar novos clientes.

Santana (2002) relata que algumas das principais fontes dessas vantagens competitivas são: produzir o produto com a qualidade mais alta no mercado, ofertar o melhor serviço de atendimento ao consumidor, obter custos mais baixos do que os concorrentes, possuir localização geográfica mais conveniente, projetar um produto que desempenhe uma função específica de forma superior às marcas concorrentes, fabricar um produto mais confiável e durável do que as marcas rivais e proporcionar aos consumidores um maior valor para o dinheiro que eles gastam na aquisição dos produtos. Ou seja, uma vantagem competitiva sustentável é uma combinação de boa qualidade, segurança, um bom serviço e preço aceitável.

A coordenação é a dimensão de maior abrangência e importância para criação de vantagens competitivas sustentáveis para as cadeias produtivas

porque constitui um sistema de relacionamentos comerciais entre empresas ou atividades em todas as etapas do processo de agregação de valor aos produtos (Santana, 2002).

Dessa forma, para diferentes autores (Porter, 1989; Coutinho & Ferraz, 1994; Santana, 2000), a competitividade pode ser considerada como a capacidade das empresas formularem e implantarem estratégias competitivas que lhes permitam manter ou ampliar seu *market share* nos mercados nacional e/ou internacional. Somente mediante alguma vantagem, com relação a seus concorrentes, pode uma empresa investir em projetos que acrescentam valor.

Neste contexto, uma vantagem comparativa é a vantagem que uma empresa tem sobre outras, em termos do custo de produzir e distribuir bens e serviços. Conseqüentemente, uma vantagem competitiva é aquela que uma empresa possui sobre outra, devido à estrutura dos mercados (mercados onde ela compra e vende) nos quais ambas operam. Uma empresa tem uma vantagem competitiva em virtude de barreiras que impedem que outras empresas entrem neste mercado. Barreiras à entrada em um mercado aparecem no caso de regulamentações que limitam o número de empresas em um determinado mercado (Peterson & Peterson, 1996).

Segundo Rappaport (2001), a produtividade é a base para a criação de vantagem competitiva. Uma empresa cria vantagem competitiva quando o valor de suas vendas, no longo prazo, for maior que o custo total (próprio e de terceiros). O mercado, quando avalia uma empresa, leva em conta sua capacidade de produtividade no longo prazo. Portanto, a vantagem competitiva e a criação de valor ao acionista se apóiam na produtividade.

Kay (1996) considera que a vantagem competitiva é sempre relativa. Ela é alguma coisa que uma empresa tem sobre outra, que atende ao mesmo mercado ou do mesmo setor de negócios.

O autor acrescenta, ainda, que os mercados nos quais uma empresa tem a maior vantagem competitiva são normalmente os mercados nos quais a empresa já está. Assim, ao expandir-se para novos mercados de produtos e geográficos, a empresa deveria entrar, mesmo com o custo de reduzir sua vantagem competitiva global. Apesar dessa redução, decorrente do crescimento dos negócios, a empresa que tratar de forma correta essa expansão terá crescimento do seu valor agregado. Nesses casos, a vantagem competitiva, assim como a estratégia, é o que distingue o bom do ruim.

3.4 Gestão baseada em valor

Num ambiente de intenso dinamismo, em que empresas buscam desenvolver capacidades gerenciais competitivas, torna-se crucial um sistema de gestão que permita a identificação e a mensuração da contribuição da atividade financeira no processo de criação de valor.

Medir o desempenho de uma empresa é um grande desafio. Vários modelos de mensuração de desempenho têm sido desenvolvidos. Dentre eles destaca-se o sistema *value based management*, que constitui um sistema de gestão destinado à criação de valor aos acionistas, entendido como sendo aquele retorno superior aos custos totais, incluindo o custo de oportunidade para o capital próprio (Basso & Krauter, 2003).

De acordo com Knight (1997), valor é a melhor medida de desempenho, já que está em acordo com seu modelo de métrica ideal. Para ele, a escolha da melhor métrica deve considerar seis fatores: precisão (refere-se a quão bem a métrica capta os fundamentos econômicos do negócio em questão), complexidade (a métrica deve basear-se em informações disponíveis; deve possuir baixa complexidade tanto no cálculo quanto em seu entendimento),

correlação (deve atrelar interesses dos acionistas e dos executivos, minimizando os custos de *agency*) e adaptabilidade à indústria, à companhia e à estratégia, isto é, para que seja uma métrica ideal, esta deve servir para medir desempenho em qualquer tipo de indústria, empresa ou estratégia.

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

O primeiro passo, aponta Shinohara (2003), é consolidar a maximização de valor como o principal objetivo para a companhia; deve existir total compreensão e comprometimento da alta administração para que a implementação da gestão baseada em valor se dê de forma correta e eficaz, estabelecendo metas em termos valor de fluxos de caixa descontados, a medida mais direta de criação de valor. É claro que há metas não-financeiras importantes (relacionadas à inovação e à satisfação de clientes e colaboradores). No entanto, tais metas devem ser estabelecidas à luz das circunstâncias financeiras da empresa.

Acrescenta-se, ainda, que uma importante parte da gestão baseada em valor é a compreensão profunda das variáveis de performance que irão criar valor para o negócio, também denominados direcionadores de valor. Essa compreensão é de suma importância, à medida que a organização não pode agir diretamente em seu valor; deve agir em fatores, os quais podem influenciar: a satisfação do cliente, os custos, as despesas de capital, etc. É por meio desses

direcionadores de valor que a alta administração aprende a entender o restante da organização e a estabelecer um diálogo sobre as expectativas a serem atendidas.

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

Para a implantação bem sucedida de um sistema de gestão baseado em valor, Copeland et al. (1994) estabeleceram dez fatores-chave:

1. explicitar o comprometimento da alta administração;
2. focar na melhor tomada de decisões entre os colaboradores;
3. treinamento dos colaboradores;
4. integrar a abordagem da gestão baseada em valor com todos os elementos do planejamento;

5. priorizar as aplicações práticas em detrimento dos assuntos relacionados a metodologias;
6. criar estratégias no âmbito das unidades de negócio e não apenas no âmbito genérico;
7. garantir a viabilidade dos dados essenciais;
8. prover indicadores de desempenho e avaliação padronizados e de fácil compreensão;
9. atrelar os incentivos com a criação de valor;
10. exigir que as demandas por recursos financeiros e humanos sejam baseadas em valor.

Como vantagens para tanto, Madden (2000) apresenta:

- ♣ cria uma visão que estabelece compromisso pessoal dos empregados e direciona a uma necessidade econômica substancial;
- ♣ alinha os processos do negócio em um sistema desenhado para eficientemente entregar valor para o cliente;
- ♣ organiza as respostas às ações tomadas na empresa, de modo que a mudança não seja ameaçadora e a inovação seja um lugar comum;
- ♣ permite a criação de estratégias de integração contínuas, oportunidades e competências essenciais para que a adaptabilidade seja uma forma de vida;
- ♣ cria e transmite conhecimento por meio da empresa.

Portanto, percebe-se que um modelo de gestão voltado à criação de valor requer compreensão de como cada variável afeta as outras, evitando a interpretação independente de cada uma (Madden, 2000). Além disso, a gestão voltada à criação de valor constitui a principal contribuição ao conhecimento sobre a estimação do valor da empresa, em grande parte porque direciona a

atenção aos resultados, ao que funciona e ao que não funciona nas empresas quando trata-se de criação de valor.

3.5 Elementos administrativos da cadeia de criação de valor

3.5.1 Capacidade diferenciadoras

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

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

compradores se tornam fortemente atados aos atributos e características que uma empresa incorporou a seus produtos.

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

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

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

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

A capacidade diferenciadora é apoiada em três fontes principais de vantagens competitivas: arquitetura, reputação e inovação (Santana, 2002). A

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

A arquitetura pode assumir três tipos diferentes (Kay, 1996; Santana, 2000):

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

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

Além disso, é o método que o mercado utiliza para lidar com os atributos de qualidade que são incorporados aos produtos e que, finalmente, os clientes e consumidores não podem controlar sozinhos, sem a ajuda de especialistas ou dos serviços de laboratórios (Kay, 1996). A transmissão da reputação é feita por meio da publicidade e do uso de marcas. A reputação, raramente, é uma

vantagem competitiva na venda de produtos quando, para a sua identificação, exige-se pesquisa e a marca é de menor importância em mercados onde os consumidores conhecem o produto por meio de pesquisa (Kay, 1996).

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

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

Desse modo, a inovação apoiada na tecnologia da informação e do conhecimento tem a missão de fazer circular um fluxo de informações contínuo a respeito dos limites do mercado, dos grupos concorrentes e dos fatores que afetam a criação de vantagens competitivas da cadeia. Ou seja, o esforço é direcionado para fazer com que a capacidade diferenciadora da cadeia se transforme em vantagem competitiva sustentável.

Adelino (1999) considera que as organizações diferenciam-se de formas muito variadas. Algumas são dotadas de uma arquitetura organizacional que lhes confere uma flexibilidade, uma capacidade de acumular conhecimento e de o distribuir internamente, que as tornam instituições de exceção nos mercados em que operam. Outras, cuja reputação conquistada representa uma vantagem única

sobre os concorrentes, usam essa característica diferenciadora para ascender a mercados nos quais conseguem criar valor. Também há empresas que nasceram sob a luz de uma estrela particularmente favorável (representado pelo monopólio legal). Ainda, há outras empresas que cresceram de tal forma que adquiriram uma posição dominante no mercado e é essa capacidade diferenciadora que lhes permite criar valor.

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

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

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

Nesse sentido, as capacidades diferenciadoras devem associar-se aos ativos estratégicos. Estes ativos são de concessão de direito de monopólio natural, de custos irrecuperáveis (investimentos para construir uma fábrica, montar uma rede de distribuição) e de restrições de mercado (licenças e

regulamentação). Os custos irrecuperáveis são aqueles associados ao investimento que podem resultar em uma estratégia eficaz para impedir a entrada de novos concorrentes.

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

Diante de uma mesma inovação ou oportunidade de inovação, nem todas as empresas têm idêntica capacidade de a transformar em vantagem competitiva aplicada num mercado específico.

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

3.5.2 Estratégias financeiras para a criação de valor

De acordo com as modernas teorias de administração financeira, as decisões relativas aos investimentos e seus respectivos financiamentos é que

determinarão o risco do negócio, o risco financeiro, o lucro e, o que é mais importante, o valor econômico intrínseco à empresa que refletirá em seu preço de mercado. Em última análise, é a medida final e definitiva de sua eficiência econômica e social (Falcini, 1995).

Falcini (1995) explica que tanto os administradores quanto os proprietários ou investidores, nos seus papéis socioeconômicos de alocadores de recursos escassos, exercem influência e são influenciados por aquelas decisões. Eles têm como interesse comum a necessidade de conhecer e prever seus efeitos sobre a capacidade de sobrevivência do empreendimento dentro de seu meio ambiente, traduzido por meio de seu valor econômico. Porém, esse elo de ligação entre administradores e investidores, ou seja, a noção de valor econômico de um empreendimento como a medida final de sua eficiência econômico-social, ainda não está totalmente disseminado entre ambos. Isto se dá em função da ênfase exagerada dispensada, de maneira geral, aos dados financeiros tradicionalmente de origem contábil, além da falta de divulgação junto aos usuários potenciais dos modernos modelos de estimativa do valor econômico e de suas ampliações e adaptações para o uso comum, de forma a nortear administradores e investidores no processo decisório.

Nesse sentido, o valor é uma medida mais completa do que o lucro, visto que considera a geração operacional de caixa atual e potencial, a taxa de atratividade dos proprietários do capital (credores e proprietários) e o risco associado ao investimento (Assaf Neto, 1999). A medida de valor incorpora uma visão de longo prazo, relacionada à continuidade do empreendimento, indicando seu poder de ganho, competitividade e agregação de riqueza aos proprietários.

Solomon & Pringle (1981) observam que a abordagem de maximização do valor promove uma comparação entre valor e custo. Dessa forma, uma medida cujo valor descontado, que expresse tanto os fatores incerteza e risco quanto o fator tempo, é superior ao seu custo, pode ser considerada como

geradora de valor. Assim, propostas que incrementem o valor da empresa devem ser implementadas, enquanto que aquelas que apresentam um valor descontado inferior ao custo devem ser rejeitadas, visto que deduzem o valor da empresa.

Assaf Neto (1999) discute que a criação de valor, além de superar o objetivo de cobrir os custos explícitos identificados nas vendas, incorpora a remuneração dos custos implícitos, ou seja, o custo de oportunidade do capital (próprio ou de terceiros) investido, ignorado pela contabilidade tradicional.

Da mesma forma que as capacidades diferenciadoras, as estratégias financeiras estão voltadas para o objetivo de criação de valor para os proprietários, podendo ser identificadas em três dimensões: investimentos, financiamentos e operacionais (Assaf Neto, 1999). A capacidade de agregação de valor da empresa é avaliada por meio do desenvolvimento de direcionadores de valor do negócio. O direcionador de valor pode ser entendido como qualquer variável que tenha influência sobre o valor da empresa e a análise desses indicadores possibilita o estudo da cadeia de resultados que agrega valor para a empresa, identificando seus pontos fortes e fracos.

Para Santos (2002), as teorias e pesquisas empíricas têm comprovado a importância ou não das decisões relativas a investimentos, financiamentos e dividendos como fatores determinantes do valor econômico de uma empresa. Porém, não estão dissociadas do desenvolvimento de técnicas específicas de administração financeira que dão suporte às decisões de otimização do valor intrínseco da empresa.

O valor de um bem é função de sua capacidade esperada de gerar riqueza e não de seus resultados acumulados em exercícios passados e registrados em contas patrimoniais. Desse modo, o valor da empresa depende de seu desempenho esperado no futuro, do que ela é capaz de produzir de riqueza e não do custo de seus ativos ou de eventuais lucros acumulados no passado. A avaliação de uma empresa para a administração financeira volta-se ao seu valor

intrínseco, que é função dos benefícios econômicos de caixa esperado, do risco associado a estes resultados e da taxa de retorno exigida pelos investidores (Assaf Neto, 1997).

Um indicador gerencial da qualidade dos investimentos empresariais é obtido, segundo Assaf Neto (1997), pela comparação entre o lucro operacional e o custo total de capital determinado a partir de suas fontes de financiamento. A empresa agrega valor econômico à medida que o resultado de suas operações excede ao seu custo de captação, revelando o desempenho do capital empregado.

Assim, uma medida financeira reveladora do alcance das decisões empresariais sobre o seu valor de mercado é o valor econômico adicionado, medido pelo diferencial do retorno operacional dos investimentos e as remunerações esperadas pelo proprietário de capital (próprio ou de terceiros).

A continuidade de qualquer negócio depende da qualidade das decisões tomadas por seus administradores nos vários níveis organizacionais. Decisões estas que são tomadas com base nos dados e informações fornecidas pela contabilidade, levantadas pelo comportamento do mercado e desempenho interno da empresa (Assaf Neto, 1997).

A gestão financeira, conforme Brealey & Myers (1999), se depara com duas questões básicas: que investimentos em ativos reais a empresa deve realizar e de que forma deve obter os recursos para financiar o investimento. A primeira questão refere-se à decisão de investimento, enquanto que a segunda diz respeito à decisão de financiamento. Nesse contexto, uma decisão de investimento na qual a compra de um ativo real produza um valor superior ao seu custo, assim como uma decisão de financiamento que proporcione um aumento do valor da empresa, gerando, conseqüentemente, um incremento do valor da posição do acionista ou proprietário, serão decisões benéficas.

As estratégias de investimento envolvem o processo de identificação, avaliação e seleção de alternativas de aplicação de recursos, enquanto as

decisões de financiamento envolvem a definição da natureza dos fundos aplicados, ou seja, a estrutura de capital demandada pelas decisões de investimento. Estas duas áreas decisórias devem se apresentar de forma bastante integrada. Enquanto as decisões de financiamento descrevem as taxas de retorno exigidas pelos detentores do capital, as oportunidades de investimento centram suas preocupações no retorno esperado. Verifica-se, assim, uma relação inversa entre a taxa de retorno esperada e o custo do financiamento. No que concerne à política de dividendos, uma decisão de reter os lucros para investimento implica, necessariamente, na avaliação de que o retorno gerado pela empresa supera ao ganho que o acionista poderia auferir ao dispor de seus lucros. A decisão de dividendos é uma decisão de financiamento mediante capital próprio ao reter resultados, ou capital de terceiros ao distribuir resultados (Assaf Neto, 1997).

As estratégias financeiras, segundo Brasil & Brasil (1999), refletirão na criação de valor para os proprietários da empresa, atuando de forma direta sobre a taxa de crescimento das vendas, a margem bruta operacional, nas variações das necessidades de capital de giro e sobre o custo de capital. Da mesma forma, estas decisões são condicionantes da eficácia dos investimentos realizados em ativos fixos. Resulta disso que a criação de valor na empresa será função dos fluxos de caixa gerados.

A riqueza de uma empresa deve ser mensurada pela qualidade de seus investimentos, obtida pela relação de equilíbrio entre retorno e risco esperados. Nesse sentido, Assaf Neto (1997) destaca que todo o arcabouço conceitual das decisões financeiras tem sua avaliação fundamentada pelos resultados operacionais. Por meio do desempenho operacional é discutida a viabilidade econômica do empreendimento, o lucro operacional define os limites de remuneração das fontes de capital da empresa e as decisões de investimento são avaliadas por valores esperados de fluxos de caixa operacionais.

Fundamentalmente, a administração financeira está voltada para a criação de riqueza e a orientação básica das decisões financeiras das empresas segue o objetivo principal de maximização da riqueza de seus proprietários. Ao perseguirem este objetivo, as decisões financeiras beneficiam não somente os investidores da empresa, mas permitem, ainda, que reflitam nos recursos econômicos da sociedade, maximizando a riqueza de toda a economia.

As estratégias de investimento constituem-se nas mais importantes decisões financeiras em uma empresa, principalmente pela sua capacidade de criação de riqueza. O objetivo básico de um investimento de capital é a seleção de ativos que proporcionem benefícios econômicos futuros, sendo avaliados a um preço maior do que de fato custaram. Essa decisão reflete um compromisso com o futuro da empresa, avaliada pelo retorno esperado e determinada pelos fluxos de caixa futuros, decorrentes de uma saída presente de recursos (Assaf Neto, 1997).

Neste sentido, cabe aos administradores que atuam como agentes para os proprietários da empresa, decidir entre distribuir os resultados ao final do exercício social, que podem ser usados para consumo presente, ou retê-los para investimentos em oportunidades produtivas. Como base desse pensar deve-se ter em mente que o objetivo da firma é maximizar a riqueza de seus proprietários, o que equivale a maximizar o valor presente do consumo permanente dos proprietários e não é diferente de maximizar o preço por ação. Então, a maximização da riqueza do acionista ou proprietário é melhor definida como o valor descontado dos fluxos de caixa futuros esperados (Copeland & Weston, 1992; Ross et al., 1995; Brealey & Myers, 1999).

As decisões de financiamento constituem-se em áreas funcionais da gestão financeira, sendo relativas à composição dos passivos, ou seja, das fontes de recursos que financiam os investimentos expressos no ativo do balanço patrimonial. Essas decisões de estrutura de capital ou estrutura financeira

referem-se à combinação entre capitais próprios e capitais de terceiros, utilizadas para proporcionar o financiamento das atividades da empresa.

De acordo com a teoria financeira, são três as principais fontes de recursos: autofinanciamento (retenção de lucros), emissão de ações e emissão de dívidas (Ferreira, 1999). As duas primeiras constituem os capitais próprios, pois pertencem aos acionistas da empresa, enquanto as dívidas constituem capitais de terceiros. O autofinanciamento é a forma mais simples de obtenção de recursos, sendo apenas necessário que a assembléia de acionistas decida sobre a distribuição de dividendos e a parcela de retenção de lucros. Por sua vez, a emissão de ações é uma forma mais complexa, pois deve obedecer a uma determinada seqüência de atividades e requisitos legais.

Se os investimentos da empresa geram benefícios futuros maiores que seus custos, estes investimentos aumentarão o valor da empresa. Se os benefícios futuros gerados pelos investimentos da empresa forem menores que seus custos, esta situação criará diminuição no valor da companhia.

Conforme Peterson & Peterson (1996), a chave para a avaliação de performance de uma empresa é determinar se as decisões de investimentos totais estão produzindo ou não valor para os acionistas. Não existe uma técnica óbvia para essa determinação, pois ninguém possui a habilidade de prever com exatidão fluxos de caixa futuros oriundos de investimentos, medir precisamente os riscos de cada investimento ou conhecer com precisão o custo do capital.

As medidas de valor adicionado também produzem estimativas de mudança no valor da empresa, porém, elas se relacionam com a empresa como um todo em vez de um projeto específico (Peterson & Peterson, 1996). Assim, medir a performance de uma empresa usando as técnicas de valor adicionado e os custos de capital serve para avaliar como uma boa administração as utilizou naquelas decisões de investimento.

Malvessi (2000) destaca que, diferentemente dos métodos tradicionais de análise financeira, a abordagem com foco na criação de valor possibilita avaliar, por meio de instrumentos adequados, as alternativas de estrutura de capital e dos recursos aplicados. Assim, proporciona vantagens competitivas ao negócio, criando valor pela melhoria operacional e econômica, por meio de:

- ♣ tomada de decisões, tecnicamente orientadas, sobre como investir e utilizar os recursos que criam valor para a empresa;
- ♣ análise da estrutura dos recursos aplicados, considerando o desempenho e evolução da receita, com o controle dos gastos e com a melhoria do resultado operacional;
- ♣ análise da estrutura e do custo de capital, bem como a sua influência passada e futura;
- ♣ transformação dos gestores com visão de proprietário, fazendo com que eles passem a agir e se sentir como acionistas, pela participação ilimitada naqueles resultados que criam valor uma vez alcançadas as metas estabelecidas.

As medidas de valor adicionado estão, teoricamente, mais estreitamente relacionadas com o valor da empresa que as medidas tradicionais comuns elas estariam também mais relacionadas empiricamente (Peterson & Peterson, 1996). Uma empresa que opera de modo a maximizar o patrimônio de seus acionistas aloca seus próprios recursos eficientemente, resultando, dessa forma, em uma eficiente alocação para a sociedade como um todo.

Acionistas, empregados, clientes e qualquer um que corra um risco ao empreender um negócio sentem-se melhor quando seus administradores tomam decisões que maximizam o valor da empresa. Conseqüentemente, avaliar a administração de uma empresa verificando se ela maximiza o patrimônio de seus proprietários é um pressuposto razoável.

Talvez por isso uma das preocupações da alta administração tem sido analisar o valor “criado” para os acionistas pelo ativo empregado, como, por exemplo, em máquinas e equipamentos, da mesma forma com que analisa o valor “criado” pelos diferentes produtos e grupos de clientes.

Em síntese, adotar a gestão baseada em valor é criar valor para os acionistas (Basso & Krauter, 2003), que se caracteriza pela inclusão de todos os custos incorridos, inclusive um custo de oportunidade para o capital próprio, o que aumenta a relevância de medidas não tradicionais de desempenho.

Por isso, ao se avaliar uma empresa, procura-se alcançar o valor justo de mercado, ou seja, aquele valor que representa de modo equilibrado as suas potencialidades intrínsecas. Nesse processo de avaliação estão envolvidas decisões subjetivas, que influenciam sobre o valor, tornando o valor da empresa sujeito mais ao indivíduo que avalia do que ao objeto factível (negócio) que está sendo avaliado.

Mesmo assim, devem-se considerar alguns métodos de avaliação por serem importantes instrumentos para auxiliar aqueles que estão envolvidos no processo de avaliação. Eles serão o suporte técnico às decisões estratégicas para a determinação do valor final

O valor de uma empresa depende primordialmente dos benefícios líquidos que poderão ser extraídos no presente e no futuro. Martins (1998) adverte que há duas maneiras de avaliar uma empresa em “circunstâncias normais”, prevalecendo o maior:

- ♣ pelo seu valor de liquidação ordenada, ou seja, pelo que valem seus ativos avaliados a preço de venda, diminuídos os gastos para se efetuar essa venda (comissão, impostos, transportes, etc.) e o valor necessário para saldar seu passivo para com terceiros;
- ♣ pelo seu valor de funcionamento que depende basicamente dos futuros benefícios econômicos que ela é capaz de produzir.

Uma parte importante de avaliação de performance é considerar os aspectos do investimento sob os quais a empresa tem controle e aqueles sobre os quais a empresa não tem controle. Medir se a administração acrescentou ou diminuiu o valor de uma empresa durante um determinado período é difícil, porque este pode ser afetado por diversos fatores. Valor de mercado adicionado é a diferença entre o valor de mercado da empresa e seu capital. Essencialmente, valor de mercado adicionado é a medida do desempenho da administração da empresa, dado um determinado nível de recursos (o capital investido).

Em termos de desempenho é avaliada a variação no valor de mercado adicionado durante determinado período. Por variação no valor de mercado adicionado entende-se como a administração usou o capital para aumentar o valor para os fornecedores de capital, não somente para os acionistas.

Peterson & Peterson (1996) observam que as medidas de valor de mercado adicionado podem não ser melhores que o retorno das ações. Apresentam, como justificativa para essa afirmativa, o fato de as medidas de valor de mercado adicionado, quando aplicadas de forma rígida, são influenciadas por tamanho, mesmo quando realizam-se ajustes para reduzir esta tendência. Medidas de valor de mercado adicionado não são ajustáveis para eventos que estejam fora do controle da administração.

O valor de mercado adicionado, se computado usando-se valores de mercado para todas as fontes de capital (não simplesmente o valor de mercado do patrimônio líquido), reflete a performance da empresa no uso de todo seu capital, sendo sensível às variações de rendimentos.

As novas tendências competitivas trouxeram consigo uma maior preocupação quanto ao desempenho das empresas na criação de valor para seus acionistas. Para permanecerem no mercado, as empresas tiveram que se manter cada vez mais competitivas, auferindo lucros crescentes para seus empresários;

tiveram que se adaptar a este novo quadro competitivo, garantindo assim seu espaço neste ambiente globalizado. Esse processo influencia, direta ou indiretamente, todas as empresas, especialmente as torrefadoras de café.

Considerando que o objetivo de todo empreendimento é auferir lucro (Sanches, 1998), surge a necessidade de se obter uma medida que indique se um empreendimento está realmente sendo eficaz. No intuito de gerar lucro, algumas empresas adotam estratégias eficazes e são bem sucedidas, enquanto outras não conseguem compartilhar do mesmo sucesso.

Sob essa abordagem e numa visão clássica do conceito de estratégia, fazer a estratégia significa dar uma direção aos esforços da organização, definir prioridade, posicionar-se em relação aos concorrentes, apresentar um plano que, se executado de modo eficaz, levará a uma vantagem competitiva e definir o onde se quer ir e o como chegar até lá.

No entanto, canalizando o conceito de estratégia para a área financeira, definir estratégias é definir os objetivos institucionais e os avanços funcionais que se pretende alcançar, bem como os diferentes níveis de prioridade (Souza & Menezes, 1997). Isso envolve definir os meios pelos quais se pretende conseguir os resultados esperados, o que faz do planejamento financeiro de curto prazo elemento imprescindível para a definição e a viabilização de estratégias.

Para Souza & Menezes (1997), tratar da estratégia financeira para o crescimento de uma empresa implica dedicar atenção aos aspectos de risco e de retorno. Para isso é preciso considerar a estratégia geral de aplicação de capital, tipo de negócio, grau de crescimento pretendido, medidas de impacto que o nível de crescimento exigirá da área financeira, especialmente no que diz respeito às necessidades de capital de giro e à estrutura de capital.

Lund (1970) considera a estrutura de capital, em primeiro lugar, em uma estratégia financeira para o crescimento. É preciso decidir como a companhia

será financiada, isto é, a estrutura mais apropriada para financiar seu crescimento.

Oliveira (1985, p. 72) alerta que, normalmente, o aumento de vendas conduz a efeitos parecidos na produção, alterando o volume dos estoques, dos valores a receber e dos fornecedores. Segundo esse autor,

o aumento desmesurado, ou não controlado do ciclo financeiro das empresas poderá conduzir a um desequilíbrio, caso ultrapasse certos limites, os quais serão determinados mais tarde, podendo ser uma fonte geradora de graves problemas financeiros. (...) Duas possibilidades encontram-se à disposição: por meio de aumentos de empréstimos obtidos junto a instituições financeiras ou por meio do aumento do capital de giro da empresa.

Então, afirma Hinrichs (1970, p. 133), citado por Souza & Menezes (1997), o processo de crescimento implica que

o crescimento não vai simplesmente acontecer; ele vai exigir planejamento, esforço, interesse e educação da parte das organizações voltadas para o crescimento [...] O crescimento ocorrerá parcialmente por projeto – pelo planejamento das finanças, produtos, estratégias de marketing e estrutura da organização. Mas, mais significativamente, o crescimento ocorrerá por meio das pessoas.

Significa dizer que o planejamento financeiro, além de ser essencial à sobrevivência das organizações, é pré-requisito indispensável à manutenção de níveis desejáveis de rentabilidade, eficiência operacional, endividamento e liquidez, mesmo em períodos apenas de manutenção do ritmo de atividade.

Por fim, a totalidade dessa discussão teórica permite posicionar-se em termos conceituais para a gestão financeira das empresas torrefadoras de café por meio da criação de valor.

4 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO DAS TORREFADORAS DE CAFÉ

4.1 Contextualização da cafeicultura

Desde a sua descoberta pelo homem, o café assume importante papel na economia e na vida dos povos que o cultivam. No Brasil, aproximadamente dez milhões de pessoas estão envolvidas na cadeia produtiva do café, em todos os seus segmentos, desde a produção até a sua comercialização e industrialização. São, pelo menos, 1.700 municípios cafeeiros, com 300 mil cafeicultores que se envolvem diretamente na produção, com propriedades agrícolas distribuídas principalmente na região centro-sul, nos estados de Minas Gerais, São Paulo, Espírito Santo e Paraná. Além do setor produtivo, a comercialização e a industrialização de café movimentam um considerável número de pessoas; há no país 450 empresas com registro para exportação e 1.300 indústrias de torrefação e moagem (Mendes & Guimarães, 2000).

No Brasil, o mercado do café gera uma receita de cerca de três bilhões de dólares/ano e envolve uma complexa cadeia, que vai desde a indústria de insumos até o uso do coador de papel pelo consumidor final (Agrianual, 2003). A cadeia produtiva do café é composta por atividades que envolvem os produtores de insumos, os trabalhadores rurais e suas famílias, os produtores rurais, os maquinistas do (re)benefício, os corretores, as cooperativas e associações de cafeicultores, as indústrias de torrefação e moagem, as indústrias de solúvel, os exportadores, os atacadistas e varejistas e os consumidores finais (Mendes & Guimarães, 2000).

O mercado de café tem se tornado mais exigente, em termos de qualidade de produto, com preferência pelos tipos especiais, além de ter se tornado mais competitivo, pela entrada de vários novos países produtores e exportadores. Essas transformações estruturais obrigam os cafeicultores e

técnicos envolvidos na atividade a terem visão globalizada do setor, além de buscar atualizarem-se tecnicamente por meio do investimento em novos conhecimentos e planejar de maneira ordenada suas ações, para que persistam na atividade e obtenham desempenho satisfatório.

As mudanças ocorridas nas condições de comercialização foram observadas no mercado internacional e, do lado dos países consumidores, fatores distorsivos, como quotas tarifárias, regimes preferenciais, subsídios e barreiras técnicas, fizeram com que as marcas de cafés processados dos países produtores enfrentassem dificuldades de acesso à cadeia de distribuição dos países consumidores.

4.2 A cafeicultura no mundo

A importância da cadeia agroindustrial do café na economia mundial data do início do século XIX. A partir desta data esteve freqüentemente na pauta de exportação/importação de muitos países, como principal fonte de divisas para os países produtores e como principal item comercializado, condicionando o crescimento e o desenvolvimento econômico de economias menos desenvolvidas (Minas Gerais do século XXI, 2003). O café, como produto mundial de exportação, para 30% dos países produtores, representa mais da metade da arrecadação com as exportações totais e, para o restante, 25%.

Com a produção dividida em grande número de pequenas propriedades, em diferentes países tropicais, o mercado mundial de café apresenta características de um mercado oligopolístico. Ao todo, são mais de cinquenta países produtores de café no mundo, na maioria países em desenvolvimento e com situação econômica pouco estável. Mas, a cultura do café tem se concentrado, de forma efetiva, em apenas 37 nações, com uma produção

mundial situada entre 100 e 120 milhões de sacas beneficiadas por ano. Os grandes compradores e consumidores são os países desenvolvidos, que têm poder de barganha muitas vezes mais forte do que o dos países produtores e usam sua ‘condição de força’ pelo menor preço possível.

A produção mundial de café, em 2001/2002, foi de 117,7 milhões de sacas de 60 kg, equivalentes a US\$ 8,1 bilhões. No mesmo período, a América do Sul, principal região produtora de café, foi responsável por 42,4% da produção mundial, tendo o Brasil e a Colômbia produzido 90,3% do total do continente (cerca de 90% do total mundial). No mesmo período, a Ásia e a Oceania produziram 25,5%, a América do Norte/Central, 17,6% e a África, 14,7% do café produzido no mundo (Minas Gerais do século XXI, 2003)

O mercado internacional de café, nos últimos anos, tem apresentado desequilíbrio entre os níveis ofertado e demandado, em razão do aumento da produção em diversos países e simultânea retração na demanda. Em 2001/2002, esse diferencial chegou a 25,8 milhões de sacas (145,5 milhões de sacas ofertadas para uma demanda de 119,7 milhões de sacas). Deve-se destacar que o aumento desordenado da produção mundial, em face dos preços atrativos da *commodity* no período 1995 a 2000, contribuiu sobremaneira para esse desequilíbrio. A produção mundial apresentou, entre 1990 a 2001, aumento de 17,6 milhões de sacas, o equivalente a um crescimento de 17,5% no período. O consumo, ao contrário, expandiu-se modestamente, apresentando incremento de apenas 8,8%. A queda dos preços, como consequência natural desse processo, foi inevitável e as perdas nesse indicador chegam a 32,8%. Além disso, o aumento nos estoques mantém a pressão baixista, no curto prazo, sobre o preço do café e, caso persista essa conjuntura, a tendência é que ocorram novas reduções nos níveis de preços no mercado internacional (Minas Gerais do século XXI, 2003).

4.3 A cafeicultura no Brasil

No início do século XIX, o Brasil era responsável por 80% do café comercializado no mundo. Atualmente, no entanto, responde por aproximadamente 30% deste comércio, mas ainda se destaca como um dos maiores consumidores (cerca de 3kg per capita ano).

O café é uma cultura característica das regiões intertropicais, pois necessita de um clima quente e úmido, o que faz do Brasil o maior produtor mundial (30,4%), seguido do Vietnã (11%), Colômbia (9,9%), Indonésia (5,4%) e México (4,2%) (Agrianual, 2003). As cotas de exportação de cada país e as políticas de comercialização do produto são estabelecidas pela Organização Internacional do Café (OIC). Pode-se observar que o Brasil e o Vietnã produzem, juntos, quase metade do café produzido em todo o mundo (41,4%), o que demonstra a grande interferência que as safras destes países têm sobre os preços internacionais do café.

A importância dessa cultura não é apenas em relação ao mercado internacional. Para a economia brasileira pode ser medida pela última safra. A safra brasileira de 2001/2002 apresentou uma produção de 33,88 milhões de sacas de café beneficiado de 60 kg, em uma área de 2,6 milhões de hectares, sendo 434,5 mil hectares com cafeeiros em formação e 2,2 milhões de hectares com plantas em produção e uma produtividade de 14,7 sacas por hectare (Agrianual, 2003).

Dentre os principais estados produtores, encontram-se Minas Gerais (44,4%) e Espírito Santo (27,6%) – maior produtor da variedade robusta –, seguidos por São Paulo (9,9%), Rondônia (6,7%), Bahia (6,2%), Paraná (2,2%) e outros produzindo 3% do total do país. O café robusta tem uma participação de

32,4% no total produzido, número que vem aumentando a cada safra, enquanto o café arábica responde por 67,6% de toda a produção nacional.

Apesar da grande contribuição do agronegócio do café para a economia nacional, a participação do Brasil no mercado externo do segmento tem sido decrescente. Em 1964, as exportações brasileiras contribuíam com 53,15% da receita cambial, caindo para 23,68% em 1976, 10,41% em 1986 e, em 1998, chegou a representar apenas 5,04% (Hemerly, 2000). Cabe ressaltar que esta queda não pode ser justificada apenas pela diminuição da participação do café na pauta de exportações, mas também pela diversificação das exportações brasileiras ao longo dos anos.

Farina & Zylberstajn (1998), Vegro (1994) e Maricochi & Martin (1993), entre outros, atribuem a perda da competitividade da cadeia agroindustrial do café à política de regulamentação do mercado, que persistiu por quase um século na história desse sistema. Mantendo preços artificialmente elevados, muitos países produtores expandiram suas áreas cultivadas, pressionando não só os preços praticados internacionalmente como também a participação brasileira no mercado (Vegro, 1994). Corroborando essa posição, Ferreira Filho (1993, p. 6) afirma que

ao praticar uma política que sustentou em níveis elevados as cotações internacionais de café por longos períodos no passado, o Brasil estimulou a concorrência dos demais países que até então eram competidores marginais no mercado. Esse fato resultou na perda do poder de monopólio do qual o país desfrutou durante boa parte do século passado [séc. XIX], e da perda acentuada na sua participação no mercado mundial.

Souza (1996) e Vegro (1994) acrescentam que a perda da qualidade do produto nacional foi outro fator determinante do declínio brasileiro no mercado cafeeiro. A estratégia de explorar grandes quantidades não foi caracterizada como ideal num mercado onde, crescentemente, a qualidade do produto se

diferenciava. Aproveitando-se desta oportunidade, os principais concorrentes brasileiros induziram modificações entre seus produtores, resultando no aumento da produtividade e na melhoria da qualidade de seus cafés. Essa ação proporcionou, conseqüentemente, maior competitividade para os mercados que perceberam mais cedo essa tendência.

4.4 A indústria do café

Para Saes & Nunes (2001), a década de 1990 foi marcada por importantes mudanças no ambiente institucional brasileiro e no mercado internacional do café, que passaram a estabelecer uma nova dinâmica no tradicional sistema agroindustrial de café. Os impactos imediatos foram sentidos na indústria brasileira de torrefação e moagem. Tais mudanças foram desencadeadas pela desregulamentação do mercado cafeeiro, ocorrendo um desestímulo ao investimento em capacitação gerencial, em desenvolvimento do produto, em redução de custos e aperfeiçoamento de processos. Diante desse quadro, apesar do Brasil ser o maior produtor e o segundo maior país consumidor de café do mundo, com uma gama imensa de variedades do produto, o consumidor nacional era privado de saborear diferentes *blends*¹ do produto.

O setor de industrialização do café é um setor de relevante importância socioeconômica, representado pelas indústrias de torrefação e moagem e pelas indústrias de café solúvel. Ambas, com estimativa de consumo de 11 milhões e 2 milhões de sacas, respectivamente, geram aproximadamente US\$ 17 milhões em receitas (ABIC, 2003).

¹ *Blend* é a mistura de grãos de diferentes variedades e/ou procedências com a finalidade de dar à bebida as características desejadas por um determinado grupo de consumidores.

Por outro lado, as importações mundiais de café torrado e moído equivalem a 6 milhões de sacas de café verde; só a França responde por cerca de 1,120 milhão de sacas. O segundo maior importador de café torrado é o Canadá, com 945 mil sacas (ABIC, 2003).

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

De acordo com Saes & Nunes (2001), na produção industrial, as principais mudanças tecnológicas podem ser definidas da seguinte forma:

1. em 1985 surgiu o primeiro torrador brasileiro que elimina a emissão de poluentes, com a diminuição do consumo de combustível e reduz o tempo de torração de 20 para 10 minutos (8 sacas de 60 kg);
2. na moagem, apesar dos moinhos de martelo ou pinos ainda dominarem o mercado, as empresas já estão utilizando com maior intensidade o moinho de rolo. O processo de moagem por rolo agride menos os grãos, mantendo as características aromáticas do café;
3. embalagem a vácuo que aumenta a vida útil do produto (de dias para meses) possibilitando aumentar a amplitude geográfica do mercado;
4. a utilização de automação no processo de produção tem sido introduzida, principalmente nas grandes empresas, para a fabricação de cafés *gourmet* (de diferentes *blends* e aromatizados).

Em termos de desenvolvimento industrial, observa-se que o setor ainda passa por um processo de consolidação. Apesar dos avanços recentes, a média da indústria ainda é caracterizada pelo atraso tecnológico e gerencial.

Na produção nacional predominam duas variedades de café, a *Coffea arabica* ou, simplesmente, café arábica e, em menor volume, a *Coffea canephora*, da qual se obtém o café robusta.

Quanto à classificação, de acordo com a Classificação Oficial Brasileira (COB)², determinada pelo Decreto-Lei n.º 27.173 e com base em amostra de 300g de café beneficiado, têm-se três requisitos de determinação: tamanho do grão, tipo (número de defeitos) e a qualidade da bebida.

A classificação por tamanho do grão é feita por peneiras. Os menores grãos constituem a peneira 10 e os maiores grãos, os mais valorizados, a peneira 18. Já a classificação por tipos admite sete tipos de valores decrescentes de 8 a 2, resultantes da apreciação da amostra. Cada tipo corresponde a um maior ou menor número de defeitos.

Os defeitos são os grãos imperfeitos ou as impurezas, como pretos, verdes, ardidos, chochos, mal quebrados, brocados, cascas, paus, pedras, coco, marinheiro. O grão "preto" foi tomado como base para se estabelecer a equivalência dos defeitos, sendo considerado o "padrão dos defeitos" ou "defeito capital". O tipo 4 é chamado de "tipo base" e apresenta 26 defeitos.

A classificação por qualidade da bebida (sabor e o aroma do café) é realizada por provadores que, em prova de xícara, determinam a qualidade por meio dos sentidos do paladar, olfato e tato. Esse tipo de análise, chamado de prova de xícara, admite sete escalas (Tabela 1).

² Dados obtidos junto à Bolsa de Mercadorias & Futuro (BM&F).

TABELA 1: Classificação por qualidade da bebida

Bebida	Característica
Estritamente mole	Sabor suavíssimo e adocicado
Mole	Suave, acentuado e adocicado
Apenas mole	Suave, porém, com leve adstringência
Dura	Sabor adstringente, gosto áspero
Riada	Leve sabor de iodofórmio ou ácido fênico
Rio	Sabor forte e desagradável
Rio zona	Sabor e odor intoleráveis

Fonte: Classificação Oficial Brasileira

Há características secundárias na classificação do café, que são:

- ♣ cor (verde - café da safra; esverdeada - 1 a 2 anos; esverdeada clara - 2 a 3 anos; clara - 3 a 4 anos; amarelada - 5 a 6 anos; amarela - 7 a 8 anos ou mais);
- ♣ secagem (seca boa: confere uniformidade e consistência aos grãos; seca má: grão úmido; seca regular: intermediária);
- ♣ torração (fina: cor homogênea isenta de defeitos; boa: pequenas irregularidades, máximo 2% de defeitos; regular: mais de 2% e no máximo 10% de defeitos; má: mais de 10% de defeitos);
- ♣ aspecto após a torração (bom: grãos perfeitos, uniformes no tamanho, na cor e na secagem; mau: não apresentam uniformidade ou grãos com defeitos; regular: intermediária);
- ♣ preparo (café de terreiro ou por via seca e café despulpado ou por via úmida).

Conforme Viana & Leite (1997), a indústria de café torrado e moído no Brasil está, basicamente, voltada para o mercado interno, que representou 96% do total consumido em 2000 (Minas Gerais do século XXI, 2003). Mas ela tem sofrido um processo de consolidação com o ingresso de empresas

multinacionais. Esse segmento possui estrutura mais concentrada em relação ao segmento agrícola.

A ligação do café brasileiro torrado e moído com o mercado internacional ainda é incipiente, porém promissora, visto que destinar parte da produção para o exterior diminui os riscos de variações conjunturais dos mercados e, ao mesmo tempo, permite aproveitar parte da capacidade ociosa dessas empresas. Além disso, o café tratado como uma *commodity* vem perdendo importância em relação à segmentação dos mercados em termos de bebidas, origens, formas de preparo e qualidade do produto.

Essa constatação pode apresentar-se aos administradores das indústrias como uma oportunidade de posicionar-se de forma mais competitiva no mercado e, ainda, criar valor à empresa.

Mas, para tanto, como bem observam Viana & Leite (1997), existem vários fatores desfavoráveis que afetam a indústria torrefadora de café no Brasil, tais como elevado uso de equipamento obsoletos, capacidade ociosa e gerência precária de custos e qualidade do produto; desconhecimento de tecnologias e baixa motivação para modernização; baixa preocupação com a logística de distribuição, e desorganização do sistema de informações ligado ao marketing do produto. Por outro lado, o setor apresenta alguns fatores favoráveis, como disponibilidade de matéria-prima em quantidade e variedade para atender à segmentação do mercado; valorização e exigência de qualidade do café por grande parte dos consumidores das áreas metropolitanas; heterogeneidade dos consumidores e respostas destes ao marketing do produto (Minas Gerais, 1995).

Assim sendo, para que se possa transformar esses fatores potencialmente favoráveis em negócios efetivamente lucrativos, são necessárias mudanças de postura dos agentes que compõem o segmento industrial, bem como investimento em modernização tecnológica e administração empresarial.

5 METODOLOGIA

A metodologia busca estabelecer a resposta diante de um determinado problema, submetendo-o às provas e questionamentos, apresentando evidências hipotéticas que o justifiquem, testando-o e descrevendo as verdades nele contidas. Nesse sentido, diversos autores abordam diferentes classificações dos tipos de pesquisa adotados, pois é um conceito complexo que não pode ser descrito de maneira única. As diferentes classificações podem ser obtidas usando-se diferentes variáveis, que possuem vantagens e desvantagens.

A classificação pode ser segundo a natureza das variáveis pesquisadas (qualitativas e quantitativas), a natureza do relacionamento entre essas variáveis (descritivas e causais), ao objetivo e ao grau em que o problema de pesquisa está cristalizado (exploratória ou conclusiva), ao escopo da pesquisa em termos de amplitude e profundidade (estudo de casos, estudo de campo ou levantamento amostral) (Mattar, 1997).

Independente desse posicionamento, a pesquisa caracteriza-se como um processo formal e sistemático de desenvolvimento de método científico, tendo como objetivo fundamental descobrir as respostas dos problemas levantados, mediante o emprego de procedimentos científicos (Gil, 1995).

Kerling (1980) argumenta que a pesquisa “é dirigida para a solução de problemas práticos especificados em áreas delineadas e da qual se espera melhoria ou progresso de algum processo ou atividade, ou o alcance de metas práticas”. Sendo assim, a pesquisa é um ato dinâmico de questionamento, indagação e aprofundamento consciente, na tentativa de desvelamento de determinados objetos. Assim, observa-se que o intuito de uma pesquisa é encontrar respostas para questionamentos, pela aplicação de processos científicos (Barros & Lehfeld, 1986).

Não há obrigação alguma de se eleger apenas um método. Cada desenho de pesquisa ou investigação pode fazer uso de diferentes métodos de forma combinada, o que é denominado multimétodo, ou seja, aliando o qualitativo ao quantitativo (e não só tendo mais de uma fonte de coleta de dados).

5.1 Tipo de pesquisa

A metodologia proposta segue a característica de pesquisa qualitativa (Gil, 1995; Mattar, 1997) com vistas a atingir os objetivos propostos. Optou-se por esse método por envolver a descrição de características de um ambiente natural como fornecedor de dados a respeito dos processos que geram fenômenos relacionados aos seres humanos e suas intrincadas relações sociais. Seu objetivo é investigar os fenômenos em toda a sua complexidade e em contexto natural, privilegiando a compreensão do comportamento a partir da perspectiva do sujeito em investigação. Os dados obtidos tendem a ser analisados pela forma indutiva, sem se preocupar em comprovar hipóteses (Bogdan & Biklen, 1994; Godoy, 1995).

Os estudos de pesquisa qualitativa diferem entre si quanto ao método, à forma e aos objetivos. Godoy (1995) e Lüdke & André (1986) ressaltam a diversidade existente entre os trabalhos qualitativos e enumeram um conjunto de características essenciais capazes de identificar uma pesquisa desse tipo, a saber:

- ♣ o ambiente natural, como fonte direta de dados e o pesquisador, como instrumento fundamental;
- ♣ os dados coletados são predominantemente de caráter descritivos;
- ♣ a preocupação com o processo é muito maior do que com o produto;
- ♣ o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida como preocupação do investigador;

♣ a análise dos dados tende a seguir um enfoque indutivo.

Os métodos qualitativos produzem, tipicamente, uma riqueza de informações detalhadas sobre um grupo muito menor de pessoas e casos (Patton, citado por Alencar, 1999). Além disso, não emprega dados estatísticos e as conclusões são analisadas à vista das evidências expressas nas amostras coletadas e confrontadas com o aporte teórico, de forma detalhada e profunda, permitindo o entendimento daquilo que pode permanecer oculto em dado fenômeno (Alencar, 1999).

Optou-se, também, pelo estudo descritivo uma vez que buscou-se analisar com amplitude um determinado fenômeno (Martins, 1996). Ele exige do pesquisador um vigoroso estudo teórico sobre o problema e suas variáveis, utilizando-se da intuição na busca da compreensão do objeto.

A pesquisa descritiva é aquela que tem como propósito a descrição das características de determinada população ou fenômeno, bem como o estabelecimento de relação entre variáveis e fatos (Gil, 1995).

Também optou-se por uma pesquisa do tipo exploratória. Para Köche (2000), pesquisa exploratória é um processo de investigação que se caracteriza por identificar a natureza do fenômeno e apontar as características essenciais das variáveis em estudo. Nesse tipo de pesquisa “hã o se trabalha com a relação entre variáveis, mas com o levantamento da presença das variáveis e da sua caracterização quantitativa ou qualitativa”. Por isso buscou-se um primeiro contato com a situação em estudo a fim de verificar as capacidades diferenciadoras e as estratégias financeiras de algumas empresas torrefadoras de café.

Para Mattar (1997), a pesquisa exploratória requer um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em estudo. É útil quando se tem pouca noção do problema de pesquisa.

A pesquisa exploratória poderá ser usada para clarificar o conceito de criação de valor e auxiliar no desenvolvimento de uma escala por meio da qual a criação de valor poderá ser medida.

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

Além disso, a pesquisa é caracterizada como bibliográfica devido à fundamentação teórico-metodológica ter sido realizada com base em uma investigação sobre os assuntos: capacidades diferenciadoras, estratégias financeiras, criação de valor e valor agregado em materiais acessíveis, como livros, revistas, artigos, anais de congressos, teses, dissertações, internet, jornais, etc. Com base nessa pesquisa buscou-se uma compreensão maior do fenômeno da criação de valor nas empresas torrefadoras de café, bem como a geração de um quadro de referências para o levantamento de dados.

Portanto, com base nas conclusões a serem alcançadas pelas pesquisas bibliográfica, descritiva e exploratória, procurou-se estabelecer a relação entre as capacidades diferenciadoras e as estratégias financeiras de criação de valor.

5.2 Objeto de estudo

O universo da pesquisa são as empresas torrefadoras de café associadas à Associação Brasileira das Indústrias de Café (ABIC). Desse modo, a amostra foi composta de 6 empresas torrefadoras de café.

As empresas torrefadoras de café foram selecionadas em face das mudanças a que têm sido expostas recentemente, tanto no tocante à

regulamentação (ambiente institucional) quanto aos padrões de concorrência internacional.

5.3 Amostragem

A princípio pretendeu-se utilizar uma amostra probabilística formada por todas as empresas associadas à Associação Brasileira das Indústrias de Café (ABIC), conforme propõe Laville & Dionne (1999). Porém, dada a disposição da maioria destas para responder e retornar o questionário, a amostra limitou-se a apenas seis empresas, de acordo com a conveniência do pesquisador.

Dessa forma, a pesquisa em foco acabou utilizando uma amostra não-probabilística por julgamento, ou seja, a amostra foi selecionada por critérios subjetivos do pesquisador e de acordo com as empresas que estavam ao seu alcance e dispostas a responder ao questionário (Samara & Barros, 2001).

Martins (1994) acrescenta que a amostragem não probabilística é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a mostra depende, ao menos em parte, do julgamento do pesquisador. Não há nenhuma chance conhecida de que um elemento qualquer da população venha a fazer parte da amostra. Portanto, a presente pesquisa foi realizada com uma amostra não-probabilística de empresas torrefadoras de café associadas a ABIC.

Mattar (1997) apresenta que uma das razões para o uso de amostragem não probabilística refere-se à coleta de dados pelo correio. Geralmente, quando o correio é utilizado para a coleta de dados, a amostra obtida não é probabilística, pois ninguém pode garantir que o conjunto dos que se prestaram a responder aos questionários constituam uma amostra probabilística. O autor acrescenta ainda que *“a decisão de responder ou não aos questionários cabe exclusivamente aos respondentes”*.

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

5.4 Modelo analítico

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

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

Embora não haja preocupação em estabelecer uma relação causal entre os direcionadores de valor, o modelo conceitual adotou as proposições de Kerling (1980) para relacioná-las por considerar que a categorização em independentes e dependentes é a mais comum em ciência.

Os termos independentes e dependentes se originam na matemática; X é sempre a variável independente e Y a variável dependente; não se usa o termo causa para esta relação, mas o objetivo é verificar as relações entre X e Y, entre as variáveis dependentes e independentes. A variável independente é presumida como antecedente e a variável dependente como a conseqüente, ou seja, a lógica da pesquisa apóia-se numa lógica de anterioridade de efeitos, mas, de forma alguma, a comprovação da causalidade será demonstrada ou a condição necessária para a sua realização (Kerling, 1980).

Isaac & Michael (1976) comentam que as variáveis intervenientes são as que não podem ser diretamente observadas e mensuradas e são constantes nos processos entre estímulos (variáveis independentes) e respostas (variáveis dependentes).

Portanto, as variáveis que caracterizam a criação de valor da empresa são assumidas como variáveis independentes que, presumidamente, antecedem a outro conjunto de variáveis dependentes. As variáveis que caracterizam a gestão empresarial são assumidas como variáveis dependentes. O contexto sócio-econômico em que atua a empresa será assumido como um conjunto de variáveis intervenientes.

A lógica da pesquisa proposta no modelo conceitual é uma orientação para a análise da relação sem a preocupação de estabelecer ou verificar a relação de causalidade.

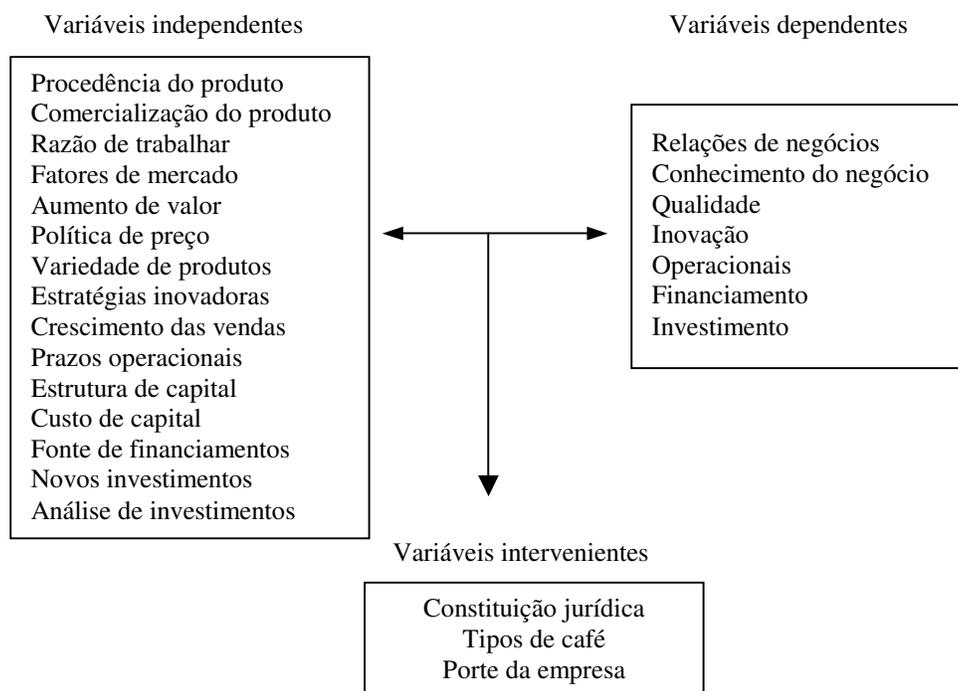


FIGURA 1: Modelo conceitual da pesquisa
Fonte: Elaborado pela autora.

Como pode ser observado pela Figura 1, o conjunto de variáveis independentes é representado pelos direcionadores de valor, pois são manipulados e controlados, ou seja, tem controle e cujo efeito sobre a variável dependente deseja medir. As variáveis dependentes cujo efeito provocado pela variável independente interessa medir são as capacidades diferenciadoras e as estratégias financeiras; as variáveis intervenientes são outras variáveis que podem afetar a criação de valor nas empresas.

A seguir serão apresentadas as capacidades diferenciadoras e as estratégias financeiras e seus respectivos direcionadores de valor (Quadro 1 e 2).

QUADRO 1: Capacidades diferenciadoras e direcionadores de valor

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

Fonte: Assaf Neto (1999)

QUADRO 2: Estratégias financeiras e direcionadores de valor

Estratégias financeiras	Direcionadores de valor
Operacionais	Crescimento das vendas Prazos operacionais
Financiamento	Estrutura de capital Custo de capital Fonte de financiamento
Investimento	Novos investimentos Análise investimentos

Fonte: Assaf Neto (1999)

A habilidade demonstrada pela administração da empresa em contemporizar interesses, muitas vezes conflitantes, do mercado consumidor, funcionários, credores e acionistas, demonstra uma vantagem competitiva direcionadora de valor. Assim, o sucesso na criação de valor pelas empresas envolve a implementação de uma combinação das capacidades diferenciadoras e das estratégias financeiras, conhecimentos fundamentais para desenvolverem suas vantagens competitivas e adicionarem valor aos proprietários.

5.5 Técnicas e instrumentos de coleta de dados

Em função do tipo de pesquisa adotado e da fonte de dados, foram utilizados como métodos e técnicas de coleta de dados: levantamento bibliográfico, levantamentos documentais, estatísticas publicadas, questionários-estruturados distribuídos e recebidos por e-mail.

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

As fontes secundárias ou indiretas de dados são os dados que já foram coletados, tabulados e analisados, ou seja, que estão à disposição para consulta. São fontes de dados secundários as revistas, os livros, jornais, internet, etc.

Mattar (1997) considera que as fontes primárias ou diretas de dados representam os dados brutos, ou seja, dados que nunca foram coletados, tabulados e analisados, com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa. No presente trabalho foram fontes primárias as empresas torrefadoras de café. Uma forma de coletar os dados primários é por meio de questionários, que têm como característica mais importante o fato de ser o próprio respondente quem lê a pergunta e a responde diretamente no instrumento de pesquisa, sem o auxílio de entrevistadores. A pesquisa por questionário pode ser efetuada por correio eletrônico (*e-mail*), mas a consequência desse método de pesquisa pode ser um baixo índice de respostas e um baixo controle amostral.

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

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

O questionário estruturado era composto com parte das respostas de afirmativas em relação às quais o respondente deveria manifestar-se consoante a uma escala do tipo Likert, na qual constavam quatro pontos, variando de “concordo totalmente” a “discordo totalmente” e outra parte com três pontos, variando de “mais importante” a “menos importante”. Este procedimento tem por objetivo possibilitar a identificação das capacidades diferenciadoras e estratégias financeiras. Nesse sentido, as análises foram orientadas pela problemática da pesquisa e objetivos estabelecidos, em conformidade com as orientações teóricas.

Além disso, a coleta de dados por meio de questionário estruturado permite ao respondente fazer escolhas ou ponderar, diante das alternativas apresentadas, selecionando de acordo com as características da empresa, sem a presença do pesquisador. Considerando-se que as respostas dos questionários expressam também o seu grau de conhecimento e compreensão conceitual sobre o assunto, buscou-se informar o papel específico de cada instrumento. Portanto, as respostas expressam a opinião das empresas que responderam ao questionário constituindo-se, portanto, em uma amostra da visão da indústria sobre o tema.

As escalas e os índices são medidas compostas de variáveis, ou seja, medições baseadas em respostas a mais de um item do questionário. Um índice é construído pelo somatório simples de escores atribuídos a respostas específicas

aos itens individuais que formam o índice. Uma escala é construída pela atribuição de escores a padrões de respostas entre os vários itens que formam a escala.

A escala nominal é aquela em que os números servem para nomear, identificar e (ou) categorizar dados. A escala ordinal é aquela em que os números servem para além de nomear, identificar e (ou) categorizar, ordenar, segundo um processo de comparação em relação à determinada característica.

De acordo com Vergara (1998), a análise de conteúdo refere-se ao estudo de textos e documentos. É uma técnica de análise de comunicações tanto associada aos significados quanto aos significados da mensagem. A análise de conteúdo utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição dos conteúdos, inferências e deduções lógicas.

Buscou-se usar a análise de conteúdo para os questionários, que consiste no processo de identificar, codificar e categorizar os dados primários (Patton, citado por Alencar, 1999).

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

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

6 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

6.1 Perfil das empresas estudadas

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

Quanto ao porte, segundo o nível de faturamento, uma empresa é considerada pequena (120 mil a 1.200 milhões de reais) e cinco são consideradas de médio e grande porte (> 1.200 milhões de reais), segundo a classificação do SEBRAE (2003).

Com relação ao patrimônio líquido, duas empresas situam-se na faixa entre R\$ 480.000,01 a R\$ 660.000,00; uma entre R\$ 1.200.000,01 a R\$ 2.400.000,00; uma outra empresa entre R\$ 2.400.000,01 a R\$ 3.600.000,00 e duas empresa têm mais de R\$ 3.600.000,01.

As empresas pesquisadas estão trabalhando com o produto café, em média, há 46 anos. Uma já está no mercado há 18 anos, duas empresas têm 40 anos, uma tem 46 anos, uma tem 49 anos e outra empresa tem 75 anos.

Duas empresas pesquisadas têm 80 empregados; as demais variaram entre 12, 16, 90 e 160. O grau de escolaridade dos administradores das empresas variou de superior incompleto (uma empresa), superior completo (quatro empresas) e pós-graduação (uma empresa).

Os dados da pesquisa permitem observar (Figura 2) que as empresas estão processando café de bebida inferior, pois o de bebida dura foi considerado o mais utilizado. Na seqüência, foram citados o café de bebida riada e rio e, por último, o café de bebida mole, que se caracteriza como um café de boa qualidade, segundo classificação oficial brasileira.

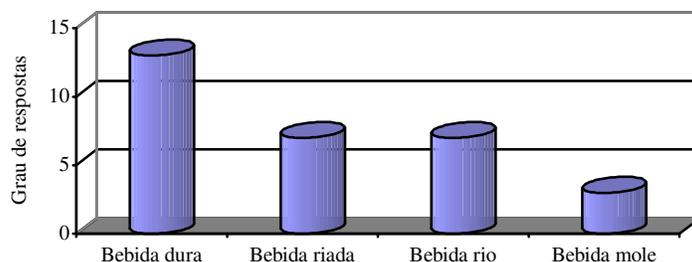


FIGURA 2: Tipos de café processados pelas empresas pesquisadas
Fonte: Dados da pesquisa

Entre os tipos de processamento de café adotado pelas empresas torrefadoras, o mais comercializado é o café torrado e moído (Figura 3). Além disso, as empresas comercializam também o café torrado em grão. Uma das empresas pesquisadas comercializa o café cru, sem qualquer processamento.

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

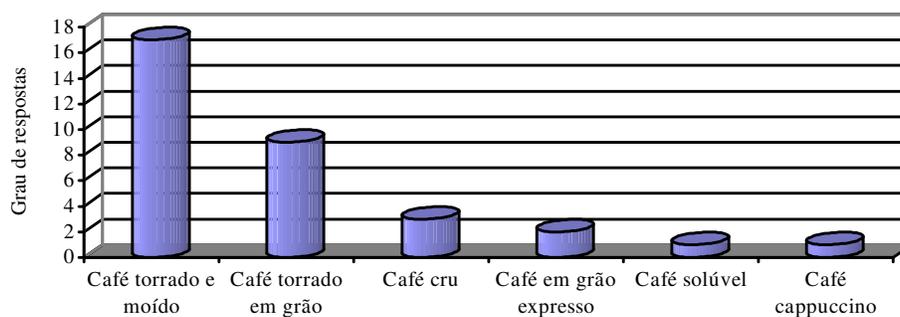


FIGURA 3: Tipos de café comercializados pelas empresas pesquisadas
Fonte: Dados da pesquisa

Marino & Bredariol (2003) confirmam que as indústrias de torrefação em todo mundo compram café verde em grão e o transformam em café torrado e moído ou em produto solúvel. De acordo com a Figura 3, as empresas pesquisadas canalizam esforços no processo produtivo para a comercialização de café torrado e moído.

6.2 Capacidades diferenciadoras

As capacidades diferenciadoras, entendidas como estratégias adotadas que permitem às empresas torrefadoras de café atuarem de maneira diferencial em relação aos seus concorrentes no mercado, geram vantagens competitivas e maior agregação de valor aos proprietários.

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

Constatou-se que as empresas integrantes da amostra compram o café por meio de exportadores, produtoras rurais e cooperativas, como mostra a Figura 4.

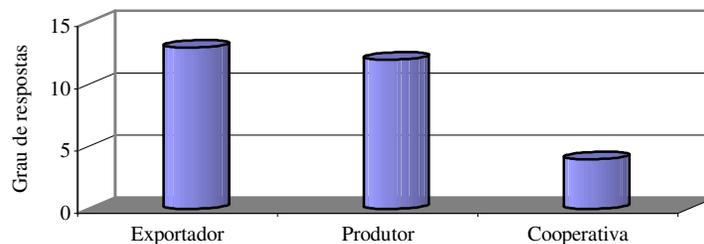


FIGURA 4: Procedência do café processado pelas empresas pesquisadas
Fonte: Dados da pesquisa

Esse resultado confirma o que foi encontrado na literatura, apresentado por Saes & Nunes (2001), quando afirmam que cerca de 80% das torrefadoras adquirem a matéria-prima por meio dos corretores/exportadores de café.

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

A confirmação desses dados vem por meio do discurso de Nathan Herszkovicz, presidente do Sindicato das Indústrias de Café, para quem 85% do café consumido são comercializados em supermercados. Este segmento da cadeia do café tende a uma concentração de mercado, tanto pela entrada de empresas multinacionais como pela formação de redes que impõem cada vez mais barreiras no acesso ao mercado consumidor.

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

O conhecimento do negócio, como capacidade diferenciadora, permite ter uma visão ampla da empresa, uma sinergia do negócio, visando o efetivo conhecimento de suas oportunidades e estratégias de agregar valor. Desse modo, buscou-se conhecer as razões das empresas trabalharem com o produto café.

Observou-se que elas tendem a considerar, em ordem de concordância, que a oportunidade de mercado é a principal razão para trabalhar com o produto café, seguida de um maior preço de venda, um maior retorno financeiro, a exigência do mercado consumidor e a preocupação ambiental e social (Figura 5).

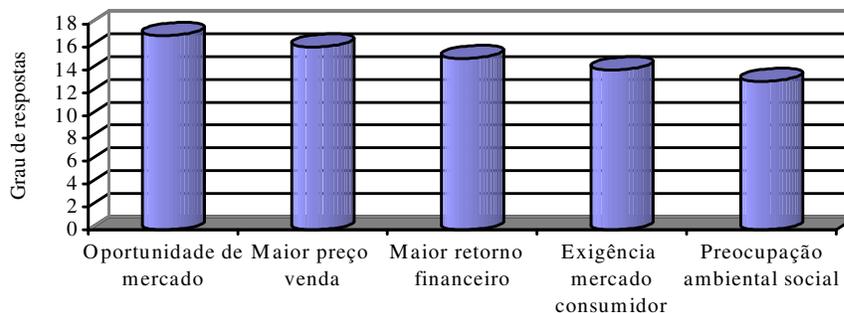


FIGURA 5: Razões apresentadas pelas torrefadoras para trabalharem com o café
Fonte: Dados da pesquisa

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

Desse modo, observa-se que o café pode receber melhores preços em função da grande diferença de qualidade, por um padrão de classificação internacional como o da Bolsa de Mercadorias e Futuros ou da Classificação Oficial Brasileira. Além disso, segundo o presidente do Sindicato das Indústrias de Café, Nathan Herszkovicz, “o brasileiro está exigindo mais qualidade”. Acrescente-se ainda que existem fatores inibidores de um maior crescimento do setor, como a baixa capitalização, a falta de produtos diversificados, a concentração no varejo e a comoditização do produto.

A Associação Brasileira das Indústrias do Café (ABIC) tem procurado imprimir uma estratégia voltada para a qualidade em todo o parque industrial de café brasileiro, de forma a resgatar a confiança do consumidor e reverter a

perspectiva de queda do consumo per capita. Com esse objetivo, a associação implantou um programa de auto-regulamentação de qualidade, que vai se consolidando em todo o território nacional.

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

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

Conforme já descrito na literatura, a concorrência é representada pelo processo de disputa por consumidores (intermediários ou finais), podendo ser por meio de atributos, como preço, qualidade, inovação e regularidade da oferta, ou seja, depende de características intrínsecas dos produtos ou a eles atribuídas

pelos consumidores. Observa-se também que, entre os padrões de concorrência, têm-se a valorização dos atributos associados à saúde, à preservação ambiental e à conveniência.

As mudanças organizacionais na cadeia do café estariam, portanto, respondendo a mudanças nos padrões de concorrência nesse setor e não propriamente a mudanças tecnológicas. A própria organização, por seu turno, pode descrever um ciclo de vida, semelhante ao ciclo da inovação das estratégias competitivas.

Com relação ao critério usado pelas empresas torrefadoras para aumentar o valor do seu produto, percebe-se que as empresas tendem a concordar que o marketing, a redução de custos, a capacidade gerencial, o investimento, a tecnologia e o volume de atividade sejam os principais atributos de aumento do valor no produto final, conforme Figura 6.

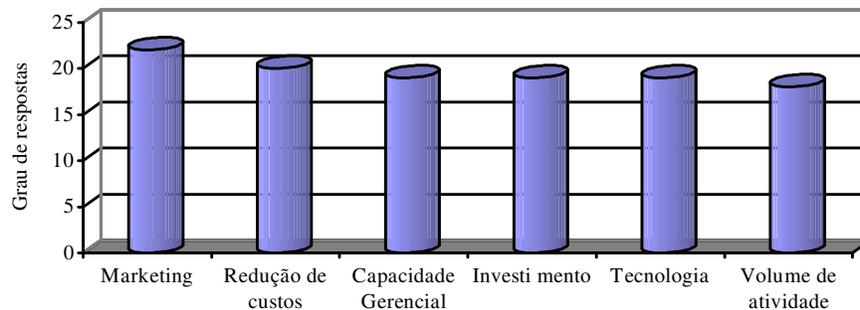


FIGURA 6: Critério adotado pelas empresas pesquisadas para aumentar o valor do seu produto

Fonte: Dados da pesquisa

Na industrialização, há grande preocupação, pelo menos por parte de médias/grandes torrefadoras e do setor público, com a inovação tecnológica, para obter cafés de qualidade superior e gourmet, descafeinado e de origem

controlada para a elaboração de *blends* característicos. Além disso, as embalagens a vácuo e com válvula ganham espaço e os equipamentos das empresas de médio a grande porte estão alinhados para obter produtos com maior agregação de valor.

Seguindo a orientação de Brando (2003), percebe-se que, externamente, o marketing deve objetivar o reposicionamento do café brasileiro com relação à agregação de valor ao produto; no âmbito interno, deve ser orientado para o aumento de consumo, tanto em quantidade como em valor agregado.

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

Os dados da pesquisa mostram que a política das torrefadoras de café para fixar o preço do produto tem baseado-se, em ordem de concordância, em cobrir os custos totais, o volume de vendas, a oferta e a demanda, a tecnologia, o marketing, os concorrentes e algumas empresas não têm um critério definido de fixação de preço (Figura 7).

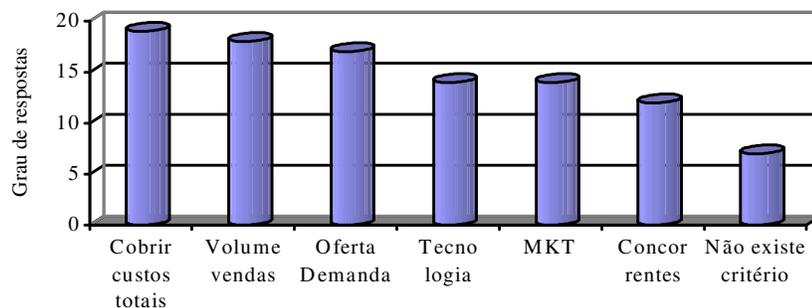


FIGURA 7: Política da empresa para fixar o preço do produto

Fonte: Dados da pesquisa

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

Sabe-se que esse é um problema histórico no Brasil, mas precisa ser superado pela indústria para manter níveis elevados de competitividade em mercados mais ampliados, como propõe o contexto econômico atual. No Brasil, o tabelamento dos preços do café torrado, vigente até 1991, impedia qualquer estratégia de valorização da qualidade ou de segmento do mercado. A regulamentação brasileira gerou um dos resultados mais paradoxais do agronegócio. O Brasil é o maior produtor de café do mundo, mas o consumidor brasileiro não aprendeu a apreciar diferentes *blends* dessa iguaria, consumindo uma bebida ordinária, como apropriadamente afirmam Farina & Zylbersztajn (1994).

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

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

Conforme Marino & Bredariol (2003), as empresas investem milhões de dólares a cada ano para promover a imagem de suas respectivas marcas. Assim,

usando diferentes marcas, as torrefadoras diferenciam seus produtos por meio da imagem e do sabor específico, evitando a concorrência de umas com as outras nos preços.

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

Cabe ressaltar que os dados da pesquisa relatam que, entre os motivos que têm levado as empresas a ampliarem a variedade dos produtos, em ordem de importância, estão o aumento da fatia de mercado e o aumento da rentabilidade. Além disso, as empresas estão atentas à demanda de mercado e às estratégias da empresa (Figura 8).

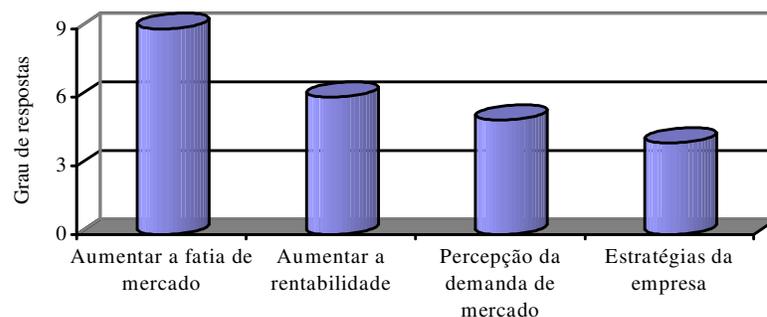


FIGURA 8: Motivo que levou as empresas a ampliarem a variedade de produtos
Fonte: Dados da pesquisa

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

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

As condições tecnológicas estabelecem, no âmbito interno, os padrões de produtividade e, no ambiente externo, as condições de competitividade. A produtividade está ligada à exploração da eficiência operacional máxima permitida pelo estágio tecnológico instalado. Está atrelada à superação da concorrência e implica a atração de recursos no processo de migração de valor (Slywotzky, 1997). Desse modo, observa-se que, nas indústrias, a fronteira tecnológica define a competitividade, caracterizada pela qualidade, capacidade inovação e investimentos em P&D.

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

6.3 Estratégias financeiras

Como já visto, as estratégias financeiras estão voltadas ao objetivo da empresa de criar valor aos proprietários. Estas estratégias são conhecidas como operacionais, de financiamento e de investimento.

As estratégias operacionais têm como objetivo maximizar a eficiência das decisões operacionais, estabelecendo políticas de preços, compras, vendas e estoques, etc., voltadas a criar valor.

Segundo os dados da pesquisa, durante os últimos 3 anos, cinco empresas apresentaram uma aumento em seu faturamento anual e no custo de produção, uma empresa teve seu faturamento anual decrescente e outra empresa teve seu custo de produção constante, como pode ser observado no Figura 9.

Observou-se, ainda, que metade das empresas teve seu volume de venda constante e, para a outra metade, foi crescente. Além disso, o lucro de três empresas foi decrescente, enquanto que para duas empresas permaneceu constante e uma empresa teve um aumento no seu lucro (Figura 9). Este fato pode ser confirmado pelos dados da pesquisa realizada pela ABIC, segundo a qual 50% das indústrias consideraram que seu lucro piorou em 2003, 20% consideraram que o lucro melhorou e 30% que a situação permaneceu igual.

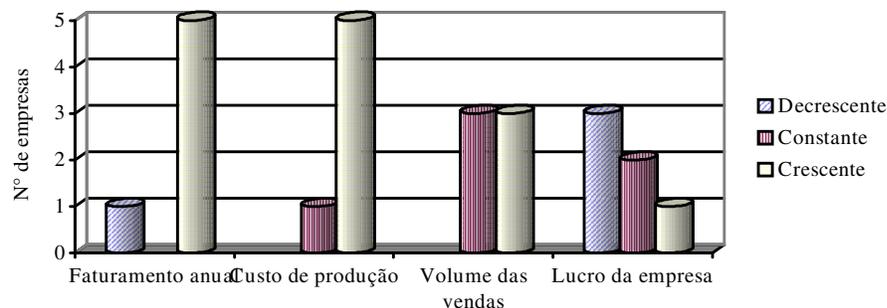


FIGURA 9: Situação da empresa durante os últimos 3 anos

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao prazo médio das operações da empresa em relação ao pagamento dos fornecedores e da estocagem dos produtos, quatro empresas têm um prazo de menos de 30 dias. Entretanto, duas empresas têm um prazo de 30 a 60 dias para pagamento aos fornecedores, uma empresa tem um prazo de 30 a 60

dias de estocagem dos produtos e outra empresa tem de 61 a 90 dias de estocagem dos produtos (Figura 10).

Observa-se, pela Figura 10, que o prazo de recebimento dos clientes está entre 30 a 60 dias para cinco empresas e de menos de 30 dias para uma empresa. Além disso, verificou-se que o ciclo operacional de cinco empresas é de menos de 30 dias e de mais de 120 dias para uma empresa.

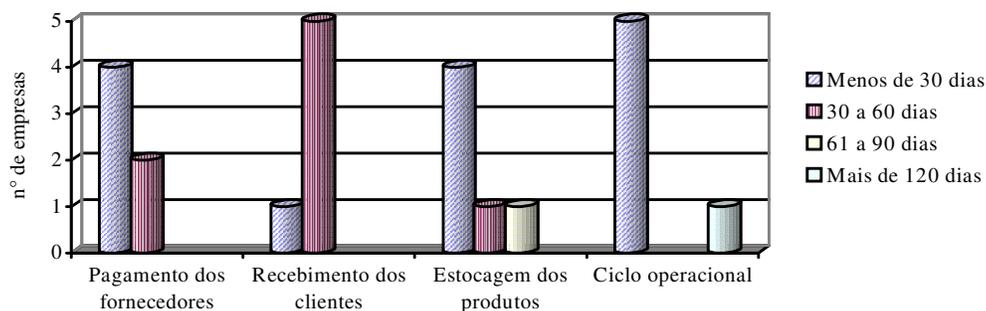


FIGURA 10: Prazo médio das operações das empresas pesquisadas
Fonte: Dados da pesquisa

Para Farina & Zylbersztajn (1998), além da melhoria da qualidade do café comercializado no Brasil, outro fator que contribuiu para o aumento do consumo foi o aumento da renda proporcionado pelo fim da inflação, em 1995. O crescimento das vendas de café no varejo ocorreu no segmento de preços superiores aos da média. As marcas mais caras tiveram aumento de participação na composição das vendas no varejo, ao passo que as mais baratas perderam mercado. Os autores inferem que está havendo um crescimento dos produtos de maior qualidade em detrimento dos mais populares, evidência que pode ser observada tanto no Brasil como nos países consumidores.

Ao avaliar a rentabilidade das unidades de negócios das empresas (Figura 11), constata-se que elas tendem a concordar que diminuem os custos, financiam com capital de terceiros e adotam novas tecnologias.

Além desses fatores, as empresas também consideraram que aumentar o preço do produto, financiar com capital próprio e diminuir o ciclo operacional também tenham menor importância para o aumento da rentabilidade das unidades de negócios.

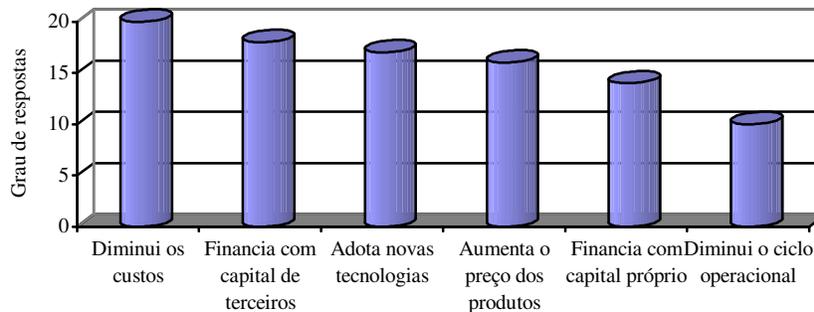


FIGURA 11: Aumento da rentabilidade das unidades de negócio

Fonte: Dados da pesquisa

Em recente pesquisa conduzida pelo Instituto de Economia Agrícola (IEA), em parceria com a Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa Agropecuária (FUNDEPAG) e o Consórcio Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento do Café (CBPDC)/EMBRAPA, foi realizada uma auditoria tecnológica do segmento de torrefação e moagem da cadeia produtiva de café. Detectou-se, por exemplo, que, em termos de idade dos bens de capital, há predominância de equipamentos mais antigos na torrefação e de gerações mais recentes na moagem e no empacotamento. No caso da torrefação, ao se considerar a produção como uma variável representativa de empresas de maior porte, há alterações em relação às respostas diretas dadas pelas empresas investigadas. Assim, passam a predominar equipamentos mais novos (até 5 anos).

Já para a moagem e o empacotamento há alavancagem para estas duas etapas do processamento quanto ao uso de equipamentos mais modernos,

quando os dados são ponderados pela produção. Isso pode ser complementado pelas respostas obtidas quanto ao atual padrão dos equipamentos existentes nas empresas, em relação ao atual padrão tecnológico mundial. Enquanto a maioria das respostas diretas apontava o item “gerações anteriores”, ao se ponderar pela produção, o item “última geração” passou a predominar.

Quanto ao empacotamento, prevalece, de modo geral, o tipo almofada, mas o alto vácuo tem elevada proporção nas empresas de médio/grande portes.

Em resumo, há evidências de que o café brasileiro atualmente apresenta novo *status*, pois historicamente a indústria de torrefação/moagem era caracterizada como atrasada e obsoleta, por conta da sua forma de atuação: as empresas recebiam o grão do IBC, industrializavam e distribuíam o pó sem grandes preocupações com qualidade e durabilidade. Por conta disso, era até considerada apenas como uma atividade comercial, pela simplicidade do processamento e pequena agregação de valor.

De modo diferente do que ocorria no Brasil, nos países industrializados, Estados Unidos, Alemanha e Itália, em especial, a torrefação/moagem de café sempre apresentou avanços tecnológicos marcantes. Prova disso é que a primeira patente de torrefação em ambiente fechado para conservar o aroma do produto industrializado foi registrada nos Estados Unidos, em 1847. Já em 1942, a torrefação era feita em 5 minutos, contra 30 minutos em 1914, ano em que também teve início a utilização de rolos planos na moagem. O processo de embalagem a vácuo, por sua vez, foi patenteado no Canadá, em 1959, passando a ser usado no ano seguinte.

Atualmente, o *market share* brasileiro é disputado por grupos econômicos de origens geográficas diversas, de grande peso no ramo mundial de alimentos. No mercado interno, o café tradicional ainda é o preferido por grande parcela da população, em razão da desequilibrada distribuição da renda nacional.

As estratégias de financiamento são as decisões de financiamento que procuram minimizar o custo de capital da empresa, promovendo o incremento de seu valor no mercado.

Nesse sentido, constatou-se que a proporção de capital próprio utilizado por duas empresas foi de 0% a 20%; para uma empresa foi de 21% a 40%; para outra empresa foi de 41% a 60% e para duas empresas foi de 61% a 80% de capital próprio (Tabela 2).

TABELA 2: Proporção de capital próprio utilizado pela empresa

Capital próprio %	Nº de Empresas
0% a 20%	2
21% a 40%	1
41% a 60%	1
61% a 80%	2

Fonte: Dados da pesquisa

Além disso, verificou-se que a proporção de empréstimos utilizado por duas empresas foi de 21% a 40%; outras duas empresas utilizam de 41% a 60%; uma empresa utiliza de 61% a 80% e outra empresa utiliza de 81% a 100% de empréstimos (Tabela 3).

TABELA 3: Proporção de empréstimos que a empresa utiliza

Capital terceiros %	Nº de Empresas
21% a 40%	2
41% a 60%	2
61% a 80%	1
81% a 100%	1

Fonte: Dados da pesquisa

Cabe ressaltar que metade das empresas considera que o custo de capital próprio seja regular; para duas empresas seja baixo e uma empresa considera

como muito baixo. No entanto, observou-se ainda que o custo de capital de terceiros para metade das empresas seja alto, para uma empresa seja regular e para duas empresas muito alto (Figura 12).

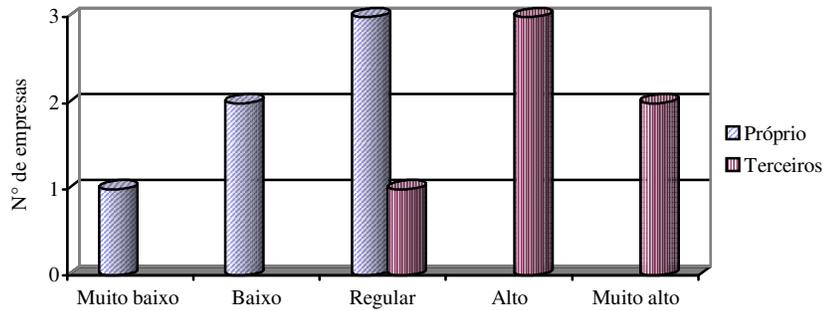


FIGURA 12: Custo de capital das empresas pesquisadas
Fonte: Dados da pesquisa

Com relação ao critério usado para a tomada de decisão para novos financiamentos, em ordem de importância, averigou-se que as empresas consideram muito importante o crescimento da empresa, o aumento da competitividade e a manutenção de fatia de mercado, a inovação tecnológica e o lançamento de novos produtos, respectivamente, conforme Figura 13.

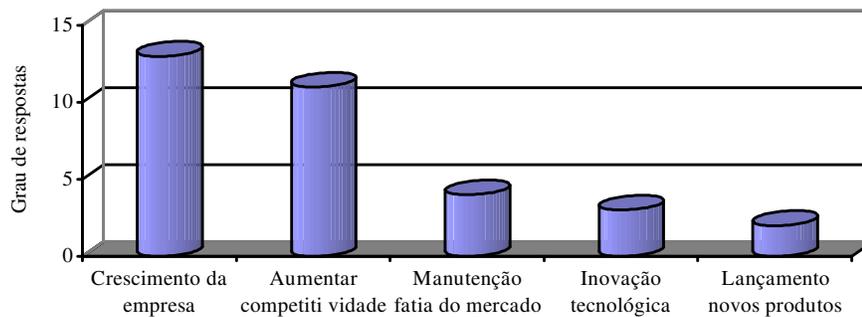


FIGURA 13: Critério de decisão para novos financiamentos
Fonte: Dados da pesquisa

Para Saes & Farina (1999), variáveis-chave podem definir a competitividade de uma empresa em um mercado. Dessa forma, preço, marca, atributos de qualidade, estabilidade de entrega, reputação de confiança, inovação contínua em produto ou processo, bem como a hierarquia dessas variáveis formam o padrão de concorrência de uma indústria ou grupo estratégico dentro da mesma indústria. Para dispor destes investimentos são necessários outros em ativos específicos, tais como desenvolvimento e consolidação de marca junto a clientes e consumidores, equipamentos, logística de suprimento e distribuição, recursos humanos com treinamento específico, entre outros.

De acordo com Alves (1997), a tendência à liberalização econômica, à redução da intervenção governamental nos mercados e produção agrícola, à preocupação crescente com fatores de qualidade, à agregação de valor aos produtos, à mudança de hábitos de consumo alimentar e à velocidade na transmissão de informações, apresentam-se como fatores modernos que interferem na competitividade agroindustrial. Estes condicionantes forçam os produtores agrícolas e de alimentos a prestarem mais atenção à redução de custos unitários de produção e de distribuição. A competitividade no setor passa, então, a depender do seu investimento não apenas na produção agrícola, como também em sua inserção na cadeia de abastecimento. Questões como armazenagem, transporte e distribuição deveriam ser incluídas na pauta de preocupações dos atores que compõem o complexo agroindustrial.

Em ordem de importância, a fonte de financiamento mais utilizada pelas empresas para novos investimentos está relacionada com os empréstimos bancários, com o capital próprio e com os lucros retidos (Figura 14).

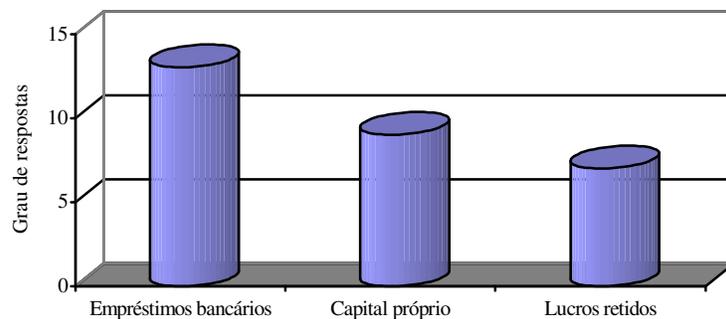


FIGURA 14: Fonte de financiamento para novos investimentos
Fonte: Dados da pesquisa

Com relação aos motivos que têm levado as empresas a utilizarem financiamento, observou-se que, por ordem de importância, estão a necessidade de capital de giro, o aumento das vendas, o pagamento das dívidas e o investimento em tecnologia (Figura 15).

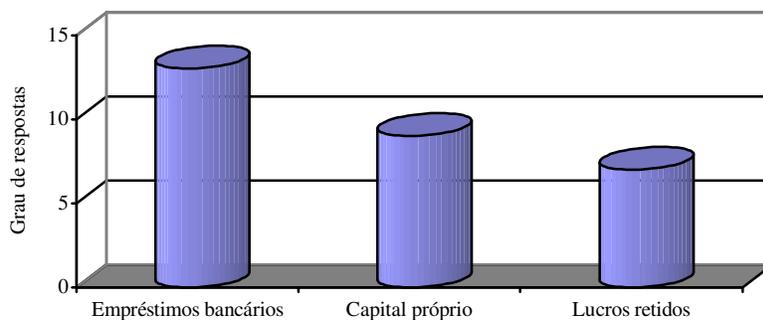


FIGURA 15: Motivo para uso de financiamento
Fonte: Dados da pesquisa

Um maior giro dos estoques é consequência da necessidade de um menor volume de investimentos em giro, promovendo um maior retorno aos proprietários e maior valor agregado.

As estratégias de investimento estão voltadas a agregar valor aos proprietários, por meio da obtenção de uma taxa de retorno maior que o custo de capital.

Observou-se que o índice de lucratividade, a taxa interna de retorno, o período de *pay-back* e o valor presente líquido encontram-se, por ordem de importância, como as principais análises utilizadas pelas empresas pesquisadas para avaliar novos investimentos (Figura 16).

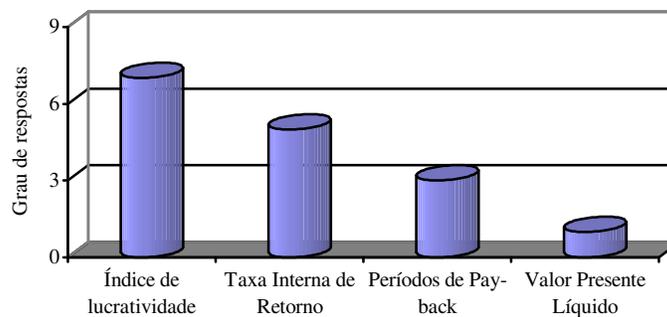


FIGURA 16: Análise de novos investimentos
Fonte: Dados da pesquisa

A taxa interna de retorno (TIR) representa a taxa de desconto que iguala, num determinado momento, os fluxos de entrada com os de saída de caixa. Em outras palavras, é a taxa que produz um VPL igual a zero.

O valor presente líquido (VPL) é obtido por meio da diferença existente entre as saídas de caixa (investimentos) e as entradas de caixa (recebimentos), descontadas a uma determinada taxa. Considera-se atraente o projeto que possui um VPL maior ou igual a zero.

O *pay-back* é o prazo para a recuperação de um investimento em um projeto. O investimento será recuperado quando o lucro gerado pelo projeto igualar-se ao valor do investimento realizado.

Nota-se que as empresas pesquisadas tendem a fazer novos investimentos, principalmente em marketing, melhora dos produtos atuais, treinamento, equipamentos, lançamento de novos produtos, novas tecnologias e novo layout da fábrica (Figura 17).

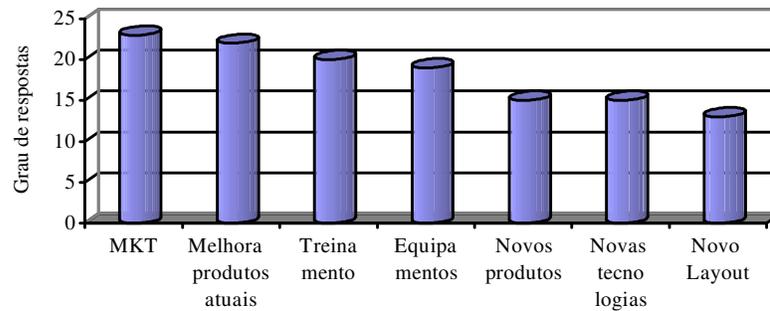


FIGURA 17: Frequência de novos investimentos
Fonte: Dados da pesquisa

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

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

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

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

Com relação ao principal indicador econômico-financeiro utilizado pelas empresas (Figura 18) é a liquidez seguida, em ordem de importância, pela rentabilidade, o retorno sobre o investimento, a atividade, o endividamento e a estrutura.

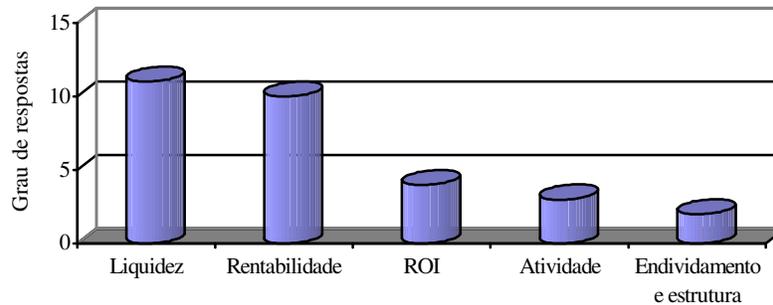


FIGURA 18: Indicador econômico-financeiro utilizado pelas empresas
Fonte: Dados da pesquisa

As estratégias de investimentos podem ser implementadas pela busca eficiente de novas oportunidades de mercado, pela redução dos investimentos sem alteração do volume de atividade e também por meio da identificação de ativos, que não conseguem produzir um retorno suficiente para remunerar o custo de capital empregado.

6.4 Direcionadores de valor

Direcionadores de valor, do inglês *value drivers*, são medidas proativas sobre as quais as empresas podem atuar para antecipar resultados, com o objetivo de criar valor para os acionistas (Rappaport, 2001; Black et al., 2001; Young & O’Byrne, 2001). Os direcionadores podem ser de dois tipos: financeiros e não financeiros. Os financeiros são dados históricos que avaliam o desempenho depois de o fato ter ocorrido. Por isso, são considerados indicadores de ocorrência (*lagging indicators*) (Young & O’Byrne, 2001).

Conforme Athur Andersen (1999), os indicadores de desempenho mais utilizados são a lucratividade e a produtividade. Outros indicadores utilizados pelas empresas são apresentados no Quadro 3.

QUADRO 3: Indicadores de desempenho

<p>Geral</p> <ul style="list-style-type: none"> ♣ Lucratividade ♣ Retorno sobre o capital investido ♣ Margem de contribuição <p>Comercial</p> <ul style="list-style-type: none"> ♣ Volume de vendas ♣ Participação de mercado ♣ Mix de produtos ♣ Precisão da previsão de vendas ♣ Nível de atendimento de pedidos <p>Logística</p> <ul style="list-style-type: none"> ♣ Satisfação dos clientes ♣ Pontualidade na entrega ♣ Custos de distribuição ♣ Lead time de atendimento ♣ Giro do inventario ♣ Precisão da informação de estoques <p>Desenvolvimentos</p> <ul style="list-style-type: none"> ♣ Introdução de novos produtos ♣ Introdução de novos serviços ♣ Inovações em processos 	<p>Produção</p> <ul style="list-style-type: none"> ♣ Produtividade ♣ Rendimento de matérias-primas ♣ Nível de refugo ♣ Nível de reprocesso ♣ Nível de inventario em processo ♣ Nível de qualidade <p>Finanças</p> <ul style="list-style-type: none"> ♣ Índice de clientes inadimplentes ♣ Índice de ganho financeiro <p>Compras</p> <ul style="list-style-type: none"> ♣ Custo de matérias-primas ♣ Qualidade de matérias-primas <p>Outras</p> <ul style="list-style-type: none"> ♣ Absenteísmo ♣ Índice de acidentes de trabalho ♣ Resultado de auditoria de segurança ♣ Resultado de auditoria da qualidade ♣ Redução de custos fixos ♣ Redução de custos variáveis ♣ Índices de poluição
---	--

Fonte: Arthur Andersen, 1998.

De acordo com Basso & Krauter (2003), as empresas necessitam de indicadores que tenham a capacidade de prever a criação de valor, que indiquem o valor que está sendo criado ou destruído, antes dos fatos ocorrerem. Esses indicadores, conhecidos como indicadores de tendência (*leading indicators*), são os indicadores não financeiros, como satisfação do cliente, objetivos estratégicos não financeiros, qualidade do produto ou serviço, segurança do empregado,

produtividade, participação de mercado, satisfação do empregado, treinamento do empregado e inovação.

Os problemas com os indicadores não financeiros são a dificuldade de serem medidos e o fato de variarem de indústria para indústria. Com o objetivo de maximizar a criação de valor no longo prazo, as empresas precisariam utilizar indicadores financeiros e não financeiros, e a definição dos indicadores precisaria estar ligada à estratégia da empresa.

Almeida (1999) apresenta que os direcionadores de valor são os parâmetros em que uma variação em seus indicadores causa uma variação no valor da empresa. Os direcionadores de valor fornecem uma estimativa rápida de como as decisões operacional, tática ou estratégica afetam o valor da empresa, comparadas às complexas técnicas de *valuation*. Os direcionadores de valor são indicadores das informações básicas da empresa e podem ser utilizados para a determinação do múltiplo de um setor.

Rappaport (1998) demonstrou a ineficiência dos indicadores contábeis em estabelecer o valor das empresas e identificou a importância de uma visão de longo prazo para subsidiar a viabilidade econômico-financeira das medidas estratégicas da administração. A visão de longo prazo é o objetivo da maximização do valor da empresa, que é operacionalizado por meio de ações estratégicas definidas e monitoradas por direcionadores de valor, os quais devem ser relevantes na criação e na manutenção da riqueza do acionista.

Os direcionadores identificados e monitorados pelos administradores das empresas são os que podem ser denominados de microdirecionadores de valor, tendo em vista o menor nível de agregação institucional em que se encontram os resultados imediatos das decisões de natureza operacional. Estes resultados em escala micro são os efetivos propulsores da formação dos macrodirecionadores que, por sua vez, viabilizam os resultados estratégicos da instituição e a fazem atingir os objetivos dos proprietários (Almeida, 1999). Portanto, os

macrodirecionadores de valor são de natureza financeira e são influenciados pelos microdirecionadores de valor, os quais são influenciados diretamente pelas decisões da administração.

Knight (1997) conceituou os direcionadores de valor como sendo os fatores com maior influência nos resultados operacionais e financeiros, de forma que a definição dos direcionadores de valor deve incluir aspectos importantes das decisões operacionais.

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

Santana (2002) apresenta que a identidade diferenciadora de cada empresa ou atividade integrante das cadeias produtivas da agropecuária ou do agronegócio em si é o conjunto das relações de negócios que abrangem os fornecedores, clientes, funcionários, investidores e instituições governamentais e não-governamentais.

6.5 Composição da cadeia de criação de valor

Pela análise anterior, as capacidades diferenciadoras e estratégias financeiras constituem a proposta do modelo de criação de valor (Figura 2).

De acordo com Santana (2002), a agregação de valor tem como princípio básico criar um produto ou serviço que tenha valor suficiente para agradar clientes ou usuários que desejam e podem pagar pelo produto. Nas cadeias de produtos agropecuários, a criação de valor não deve focar apenas *commodities* com características relativamente genéricas, pois, em função da natureza do processo produtivo e da força do mercado competitivo (físico ou futuro), a *commodity* resulta, tipicamente, do custo de produção acrescido ao montante de margem de lucro criada.

Acrescenta ainda que:

a cadeia de valor incorpora características ao produto e o lança para um ambiente competitivo em que as mercadorias são diferenciadas e os mercados são segmentados, de acordo com o estilo de vida do consumidor, idade, estado de saúde e poder de compra.

A formulação da cadeia de criação de valor para as empresas torrefadoras de café pode ser vista na Figura 19.

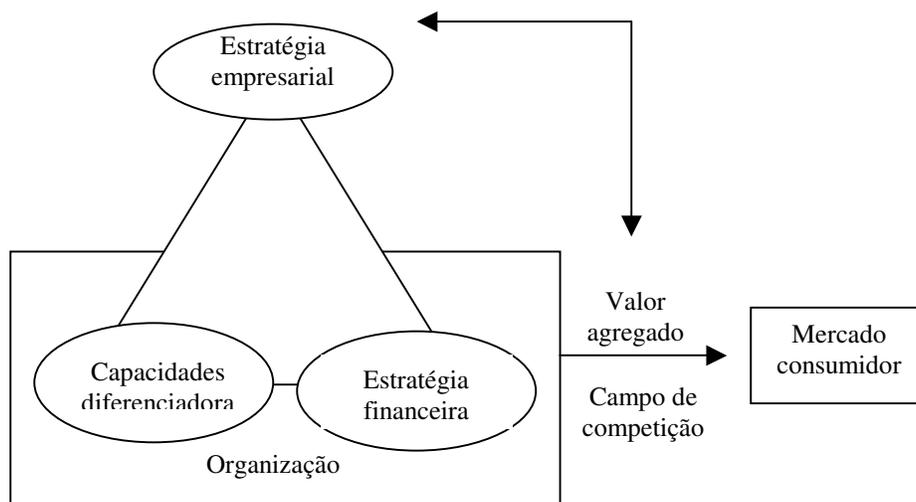


FIGURA 19: Modelo da criação de valor
Fonte: Elaborado pela autora

A cadeia de criação valor é a seqüência das funções do negócio no qual a utilidade é adicionada aos produtos ou serviços de uma organização. Na administração financeira, Van Horne (1998) inicia seu último trabalho no mesmo enfoque quando diz que o objetivo da empresa deve ser a criação de valor para seus acionistas. O valor é representado pelo preço de mercado da ação ordinária da empresa, o qual, por outro lado, é uma função das decisões de investimento, financiamento e dividendos da empresa.

Ramirez (1999) discute o mesmo escopo, procurando alertar para o fato de que o conceito tradicional de “cadeia de valores” deve ser revisado, quando afirma que, no esquema tradicional, o valor é criado pelos produtores e “destruído pelos consumidores”. No entanto, essa concepção deixa de fazer sentido num mundo empresarial estreitamente vinculado a uma rede global de negócios em que os relacionamentos dos agentes estão em constante mutação.

Com a proposta porteriana de estratégia empresarial surgiram críticas à simplificação do conceito de cadeia de valor, devido à idéia de um fluxo de criação de valor unidirecional e linear (Ramirez, 1999). No entanto, foi importante por redirecionar o conceito para um sistema de atividades não linear e interdependente.

Esta reformulação parcial do conceito de criação de valor trouxe à tona algumas questões relevantes e que têm como questão central as estratégias genéricas. Segundo a lógica da escola do posicionamento, concebida pela cadeia de valor, as estratégias empresariais se traduzem em estratégias genéricas restritas aos posicionamentos de liderança de custo, diferenciação e focalização (Porter, 1999).

No entanto, dentro de uma lógica que supõe sistemas de atividades interativos e não de cadeias lineares, a noção de estratégias genéricas perde sua fundamentação lógica na gestão financeira e deve ser considerada com cautela.

Para Porter (1989), o conceito de cadeia de valor envolve desagregar a empresa em atividades primárias e de suporte. As atividades primárias (operações, marketing e outras) são as responsáveis diretas pela produção física, venda e transferência ao comprador e as atividades de suporte (recursos humanos, tecnologia e outras) servem de apoio para as atividades primárias. Considera-se que a empresa alcançará a lucratividade (ou margem) de acordo com o gerenciamento dessa “cadeia de valor”.

Dentro dessa visão da economia industrial, Porter (1989, p. 31) afirma que o valor de um bem está relacionado àquilo que o consumidor está disposto a pagar. Este valor é criado seqüencialmente e unidirecionalmente transcrito pela cadeia de valor: “Uma empresa ganha vantagem competitiva executando estas atividades (cadeia de valor) de uma forma mais barata ou melhor que a concorrência”.

Normann & Ramirez (1993) aproveitaram essa idéia e argumentam que empresas com estratégias de sucesso não apenas adicionam valor, mas reinventam valor. Como elemento fundamental da estratégia está a reconfiguração das regras e dos relacionamentos entre os atores. De acordo com essa perspectiva, a estratégia é a forma pela qual as empresas definem seu negócio e conectam os dois recursos que realmente importam na economia atual: competências organizacionais e clientes. O contrário ocorre no pensamento tradicional de geração de valor, no qual estratégia é posicionar a firma no lugar certo na cadeia de valor.

Seguindo o pensamento tradicional de geração de valor, os pressupostos também estão na economia industrial, porém, o modelo de entradas é linear, a adição de valor é interna e na saída de produtos acabados. Ou seja, o valor é criado de forma linear e unidirecional (Binder, 2002). Este entendimento de geração de valor é bem visualizado pela tradicional linha de montagem.

De acordo com Binder (2002), a maior diferença nesta nova concepção de criação de valor é o desaparecimento da distinção entre produtos e serviços e a combinação destes fatores entre si, gerando o que Normann & Ramirez (1993) denominam de *offerings*, em que os consumidores podem criar valor para si.

A fundamentação da cadeia de valor desenvolvida por Stabell & Fjeldstad (1998), citados por Binder (2002), não descarta a perspectiva porteriana, porém, delimita sua abrangência e inclui novos fatores e formas de análise sobre esta lógica de geração de valor. As atividades de uma cadeia de valor criam valor transformando insumos em produtos acabados valorizados pelo comprador.

Porter (1989) explicita que há relação entre cadeia de valor e vantagem competitiva. Nas palavras do autor,

toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. Todas essas atividades podem ser representadas, fazendo-se uso de uma cadeia de valores (...) As diferenças entre cadeias de valores concorrentes são uma forma básica de vantagem competitiva.

Porter (1989) continua, afirmando que

a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e, que ultrapassam o custo de fabricação pela empresa.

Acrescenta ainda que é necessário analisar as cadeias de valor dos fornecedores, dos clientes e também das famílias, pois os produtos são utilizados de acordo com o fluxo de atividades dos consumidores. Além disso, Bowersox & Closs (1996) alertam para o fato que visualizar apenas as operações internas, isoladamente, embora seja útil para integrar todas as funções, atividades e tarefas, não é suficiente para garantir que a empresa atinja seus objetivos.

O *Institute of Management Accountants* (IMA) e o *Consortium for Advanced Manufacturing-International* (CAM-1) (1996) expõem conceitos e ilustrações sobre a compreensão da abordagem de cadeia de valor como valioso instrumento para as empresas conquistarem vantagem competitiva. O trabalho parte do conceito restrito de cadeia de valor de Porter (1989) e é incorporado pelo trabalho de Shank & Govindarajan (1997), mais amplo, que menciona a importância dessa análise para o posicionamento estratégico da empresa na indústria em que atua.

A maneira como isso é conduzido se dá por meio da análise interna de custos e de diferenciação, bem como da análise de ligações verticais, que trata de ‘entender as relações e custos associados entre fornecedores e clientes externos, de modo a maximizar o valor e a minimizar o custo’. Essa última é uma análise muito mais abrangente que as outras, por incluir todos os processos nas diferentes direções.

Em termos de benefícios obtidos com a valoração das variáveis da cadeia de valor, o IMA e o CAM-I (1996) consideram que

o modelo de PORTER às vezes é criticado por negligenciar a dificuldade de obtenção e manutenção das informações requeridas para desenvolver uma análise da estrutura do setor. Embora tal exercício possa consumir tempo, é essencial obter (formar) um detalhado banco de dados de modo a compreender completamente o ambiente de competição da empresa. Rejeitar a tarefa, por ser muito difícil, é tentador, e pode levar a tomadas de decisão inapropriadas.

As principais limitações à abordagem da análise da cadeia de criação de valor podem ser resumidas no fato de que ela não é uma ciência exata nem é fácil de ser praticada. Ela é uma “arte”, mais do que uma atividade rotineira de preparar relatórios contábeis precisos. É necessário assegurar-se de que a análise é válida para períodos futuros, caso contrário, deve-se repetir os cálculos sob

novas condições e desmembrar um estágio da cadeia em dois ou mais, sem que pelo menos uma empresa atue nesses estágios. É uma questão de discernimento de cada empresa e cada caso deve ser estudado separadamente.

Na interpretação de Shank & Govindarajan (1997), esse discernimento pode ser visualizado da seguinte forma:

...o conjunto de atividades criadoras de valor desde as fontes de matérias-primas básicas, passando por fornecedores de componentes, até o produto final entregue nas mãos do consumidor. Este enfoque é externo à empresa, vendo cada empresa no contexto da cadeia global (...) da qual é apenas uma parte...

Essa abordagem amplia a visão porteriana por incluir atividades de fornecedores, fornecedores de fornecedores, de clientes, clientes de clientes, até chegar ao consumidor final, ao descarte e à reciclagem do produto após o término de sua vida útil.

Em síntese, pode-se afirmar que Porter (1989) utiliza o termo cadeia de valores para se referir, quase sempre, às atividades de cada empresa ou família, individualmente consideradas. Porém, para Shank & Govindarajan (1997), gerenciar a cadeia de valor eficazmente por meio dos custos requer visão mais ampliada e externa à empresa.

Cada empresa é parte, mas apenas parte, de uma cadeia de valor que existe o tempo todo desde a tabela periódica dos elementos até a última poeira e, no mundo de hoje, passando talvez pela reciclagem para o início de um novo ciclo de cadeia de valor (Shank & Govindarajan, 1997:59).

Essa afirmação reforça a constatação de que a eficácia da empresa depende da eficácia de toda a cadeia e justifica a importância de módulos do sistema de informação de gestão estratégica que contemplem dados e informações sobre os principais elos da cadeia.

Rocha (1999) discute que nem Porter (1989) nem Shank & Govindarajan (1997) são absolutamente claros em seus conceitos de cadeia de valor. Porém, o primeiro enfatiza a empresa como uma cadeia de atividades de valor, atribuindo-lhe um enfoque mais interno; já os últimos são explícitos quanto à maior amplitude do conceito que, para eles, abrange clientes, fornecedores, etc.

Logo, o conceito de cadeia de criação de valor pode (em pelo menos três níveis de abstração) ser aplicado:

1. ao setor como um todo: os elos da cadeia são seus vários estágios (cada empresa ou unidade de negócio pode explorar um, mais de um ou parte de um estágio);
2. ao setor como um todo: cada empresa ou unidade de negócio é um elo da cadeia, independentemente dos estágios em que atue;
3. a cada empresa, unidade de negócio ou família individualmente considerada: os elos da cadeia-empresa são suas várias atividades.

A abordagem de Shank & Govindarajan (1997) é mais condizente com o primeiro nível (item 1), enquanto a de Porter (1989) se identifica mais com o terceiro (item 3). Embora os três níveis sejam importantes, o terceiro já vem sendo, há décadas, objeto de estudo das contabilidades de custos e gerencial.

O modelo conceitual de criação de valor na gestão empresarial, proposto nesta dissertação, elege, em princípio, o segundo nível da cadeia de criação de valor: entende cada empresa ou unidade de negócio como um elo significativo. A razão dessa escolha é a concepção de que cada empresa, simples e isoladamente (cliente, fornecedor, etc.), representa (e atua em) um elo da cadeia. Assim, a entidade econômica e os eventos objeto de mensuração coincidem com as pessoas jurídicas que se relacionam com a empresa. Entretanto, caso alguns desses parceiros (ou a própria empresa) explorem atividades tais que se

justifiquem seu desmembramento, então, o enfoque passa a ser o indicado no item 1.

Shank & Govindarajan (1997, p. 73) descrevem a importância estratégica de se analisar as ligações na cadeia da seguinte forma:

... conquistar e manter vantagem competitiva requer que a empresa compreenda todo o sistema de distribuição de valor, não apenas a porção da cadeia de valor de que ela participa. Fornecedores e clientes, fornecedores de fornecedores, clientes de clientes, têm margens de lucro que são importantes para identificar e entender o posicionamento de custo/diferenciação da empresa, pois os consumidores, ao final da linha, pagam por todas as margens de lucro ao longo da cadeia de valor.

A compreensão da cadeia de criação de valor e a otimização do relacionamento entre as entidades que a compõem constituem uma questão estratégica. Logo, entender e otimizar essas relações contribui para a elevação do grau de eficácia de toda a cadeia, ou seja, para a obtenção de vantagem competitiva (Porter, 1989).

Segundo Porter (1989), para o entendimento da vantagem competitiva é necessário conhecer a cadeia de valor em que a empresa está inserida. Para uma melhor análise, as categorias genéricas devem ser divididas em atividades distintas e relevantes. Cada uma dessas atividades é que contribuirá para formação dos custos relativos e criará uma base para diferenciação por meio da agregação de valor ao produto. Para tanto, as atividades com economias e tecnologias distintas devem ser isoladas. O grau de isolamento das atividades de valor varia em função do tipo de análise que se deseja realizar, dependendo sempre de diferenças de economias, alto impacto em potencial de diferenciação ou representatividade perante os custos.

O estudo da cadeia de criação de valor busca, por meio da desintegração sistemática de todas as atividades que a empresa executa, identificar como estas

são executadas e como estão interagindo na busca da vantagem competitiva. Numa visão sistêmica da cadeia produtiva, a cadeia de valor de uma empresa encaixa-se em uma corrente maior de atividades, a qual Porter (1989) chama de sistema de valor. O sistema de valor pode ser entendido como uma reação em cadeia, passando do fornecedor para o cliente sucessivamente até o comprador final.

De acordo com Porter (1989), os fornecedores possuem cadeias de valores (valor corrente acima) que, por meio da execução de suas atividades, agregam valor e custos ao produto. Dessa forma, os fornecedores podem influenciar o desempenho das empresas. Por outro lado, o produto passa ainda pelas cadeias de valores do canal cujos integrantes, por sua vez, podem executar outras atividades nos produtos, agregando valor e custos aos mesmos, afetando o comprador e a própria empresa. Nesse sentido, o produto de uma empresa é simplesmente parte da cadeia de valores do comprador.

A vantagem competitiva só poderá ser alcançada quando a empresa compreender o funcionamento da sua cadeia de valores e do sistema no qual está inserida. No pensamento de Porter (1989), a especialização do atendimento a um segmento específico pode levar à vantagem competitiva, à extensão da integração das atividades, assim como à restrição ou ampliação dos mercados geográficos. A integração não necessariamente se dará pela aquisição de empresas a montante ou a jusante; ela poderá ocorrer a partir da formalização de alianças ou contratos de longo prazo. O modo como uma empresa realiza suas atividades reflete sua história, sua estratégia e o modo de implantação de sua estratégia de posicionamento frente à cadeia de valor em que está inserida.

Para o melhor funcionamento das cadeias de criação de valor, as empresas buscam compartilhar as informações verticalmente para que os processos sejam otimizados tanto em relação à agregação de valor como em relação de custos que, por sua vez, poderão ser traduzidos em maior

lucratividade, permitindo maiores investimentos em pesquisas de mercado e de produtos. Ou, ainda, podem ser repassados para o mercado, o que refletirá na baixa de preços e, provavelmente, no reconhecimento de incremento na oferta de valor em mercados de produtos similares (Badejo & Callegaro, 2001).

Souza & Menezes (1997) consideram que se deve procurar ganhos, mesmo que pequenos, em toda a cadeia de valores da empresa, isto é, em todas as etapas de geração e distribuição dos produtos ou serviços e em todos os segmentos gerenciais.

A relação entre os elos da cadeia de agregação de valor tem papel fundamental na criação e entrega de valor e, conseqüentemente, para a sobrevivência e sucesso da organização.

A organização deve buscar fazer coincidir ou maximizar o valor atribuído pelo consumidor ao seu produto àquele que ela planejou. Ela deve buscar aumentar o valor fornecido por intermédio do maior valor agregado. Essa combinação produz grandes efeitos sobre o desempenho e competitividade da organização.

Santos (1996) pondera que a organização, ao projetar e executar sua cadeia, pode agregar mais ou menos valor em sua operação. Assim, após serem tomadas as decisões com relação a que produtos e serviços a organização irá entregar ao mercado-alvo (análise do valor fornecido), ela deve identificar as várias alternativas de ação para o processo de criação de valor.

Ao diagnosticar qual(is) elemento(s) desempenha(m) papel-chave ou identificar qual(is) agrega(m) valor ao cliente e ao resultado, a organização pode implantar uma abordagem mais focalizada, concentrando sua atenção naquelas atividades que proporcionam um valor superior ou naquelas as quais precisa controlar, por serem elementos críticos para o negócio.

Além disso, uma das formas de uma organização diferenciar-se está em sua habilidade de conceber a cadeia de valor condizente com os critérios de

avaliação e percepção do consumidor, fazê-la funcionar e reprojeta-la continuamente (Santos, 1996). Em decorrência, o grau em que a cadeia de valor agregado estiver alavancando o valor fornecido, sob a concepção de um sistema de soluções integrado para criar valor, atrair valor, atrair e manter clientes, poderá contribuir de forma significativa para a competitividade da organização.

Conclui Santos (1996) que, sob a interpretação do valor fornecido e do valor agregado, cada organização deve selecionar os bens e serviços com os quais vai competir, escolher os mercados, eleger os campos de competição (o valor fornecido), optar pelas armas a serem utilizadas (o valor agregado) com alta efetividade e, depois disso, realizar todas as atividades de forma consistente com a posição escolhida, sem conflitos que possam afetar o desempenho.

A cadeia de criação de valor é um instrumento que serve à identificação de oportunidades em qualquer análise que tenha o intento de aumentar o valor por meio da intensificação de elos. Quando todos os processos são fortes, o canal todo de valor enrijece-se contra os competidores (Santos, 1996). Portanto, cada organização deve definir o seu caminho. No entanto, acredita-se que, ao alavancar criação e entrega do valor, pode-se desenvolver um grande potencial concorrencial. A análise da cadeia de criação de valor parece ser uma fonte potencial para o desenvolvimento e alavancagem do valor fornecido.

7 CONCLUSÃO

Conforme o objetivo geral da pesquisa, o modelo de gestão apresentado está sustentado pelas capacidades diferenciadoras, a saber, relações de negócios, conhecimento do negócio, qualidade e inovação, implementadas pelos direcionadores de valor como atendimento aos fornecedores e cliente, dimensão e potencial de mercado, preço de venda e estratégias mercadológicas desenvolvidas pela empresa, que constitui o primeiro elo da cadeia de valor das empresas torrefadoras de café analisadas. O segundo elo desta cadeia de valor são as estratégias financeiras identificadas como operacionais, financiamento e investimentos, e vinculadas aos direcionadores de valor, como o crescimento das vendas, prazos operacionais, estrutura de capital, custo do capital e oportunidades de investimentos.

As capacidades diferenciadoras e as estratégias financeiras adotadas pela empresas permitem que elas atuem assumindo uma vantagem competitiva e maior agregação de valor aos seus proprietários, bem como a adoção dos direcionadores de valor vinculados a estas estratégias.

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

Entre as principais estratégias financeiras observadas na pesquisa destaca-se que as empresas buscam diminuir os custos, por meio do crescimento

da empresa em novos financiamentos, tendo como fonte os empréstimos bancários, visto que necessitam de capital de giro. As empresas pesquisadas utilizam o índice de lucratividade para análise de um projeto e adotam a liquidez como indicador econômico-financeiro. Além disso, as torrefadoras estão investindo em marketing.

O melhor gerenciamento da cadeia de agregação, o desenvolvimento de percepção de negócio e os monitoramentos do valor fornecidos ao cliente indicam ser elementos que podem propiciar ações que redundem em ganhos competitivos.

Em síntese, observa-se que a indústria de torrefação brasileira apresenta deficiências estruturais e tecnológicas, enquanto que o mercado lhe oferece oportunidades ímpares de crescimento e de diferenciação frente aos demais competidores internacionais. Como alternativa, talvez fosse importante as empresas criarem valor e (re)posicionar o país na indústria mundial do café como o principal competidor.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADELINO, J. N. O ponto de partida: a procura de valor e a inovação. In: Sociedade Portuguesa de Inovação. 1999. Disponível em: <http://www.spi.pt/documents/books/inovint/idie/experimentar/introducao/cap_apresentacao.htm>. Acesso em: 22 ago. 2003.

AGRIANUAL 2003 - Anuário da agricultura brasileira. São Paulo: FNP Consultoria & agroinformativo, 2003.

ALENCAR, E. **Introdução à metodologia da pesquisa social**. Lavras: UFLA/DAE, 1999. 125 p.

ALENCAR, E.; GOMES, M. A. O. **Metodologia de pesquisa social e diagnóstico participativo**. Lavras: UFLA/FAEPE, 1998. 212 p.

ALMEIDA, R. J. de. Influência dos direcionadores de valor sobre o índice de avaliação relativa de empresas VE/LAJIDA: um estudo sobre as ações das empresas do setor de telecomunicações. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 4., 1999, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FIA/FEA/USP, 1999. CD-ROM.

ALVES, M. de F. C. Os fluxos de transações e as crises financeiras. **Conjuntura Política**: boletim de análise, Belo Horizonte, n. 8, p. 10-11, jun. 1999.

ALVES, M. R. P. A. Logística agroindustrial. In: BATALHA, M. O. (Coord.) **Gestão agroindustrial**. GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. São Paulo: Atlas, 1997. 573 p.

ARTHUR ANDERSEN. **Remuneração estratégica**: a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1999.

ASSAF NETO, A. **A contabilidade e a gestão baseada no valor**. Ribeirão Preto: FEA/USP, 1999. 15 p. (Texto para Discussão. Série Contabilidade).

ASSAF NETO, A. A dinâmica das decisões financeiras. **Caderno de Estudos**, São Paulo, v. 9, n. 16, p. 9-25. jul./dez. 1997.

BADEJO, M. S.; CALLEGARO, D. Agregação de valor ao cliente e formação de preço: um estudo da cadeia produtiva de pêssego de Pelotas/RS. In:

INTERNACIONAL CONFERENCE ON AGRI-FOOD CHAIN/NETWORKS ECONOMICS AND MANAGEMENT, 3.; INTERNATIONAL CONFERENCE ON AGRI-FOOD CHAIN/NETWORKS ECONOMICS AND MANAGEMENT, 3., 2001, Ribeirão Preto - SP. **Anais...** Ribeirão Preto – SP: FEARP/USP, 2001.

BARROS, A. J. P. de; LEHFELD, N. A. S. de. **Fundamentos de metodologia:** um guia para a iniciação científica. São Paulo: McGraw-Hill, 1986. 132 p.

BASSO, L. F. C.; KRAUTER, E. Participação nos lucros/resultados e criação de valor: um estudo exploratório. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 10, n. 26, p. 157-178, jan./abr. 2003.

BINDER, M. P. Discussão da cadeia de valor e estratégias genéricas de Michael Porter a partir do caso Gol Transportes Aéreos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2002. CD-ROM.

BLACK, A.; WRIGHT, P.; DAVIES, J. **In search of shareholder value:** managing the drivers of performance. Glasgow: Prentice-Hall, 2001.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. Investigação **qualitativa em educação:** uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Porto Editora, 1994. 335 p.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logistical management:** the integrated supply chain process. New York: McGraw-Hill, 1996. 730 p.

BRANDO, C. H. J. Vantagens e vulnerabilidades da cafeicultura brasileira. In: AGRIANUAL 2003 - Anuário da agricultura brasileira. São Paulo: FNP Consultoria & agroinformativo, 2003.

BRASIL, H. V.; BRASIL, H. G. **Gestão financeira das empresas:** um modelo dinâmico. 4. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. 163 p.

BREALEY, R. A.; MYERS, S. C. **Princípios de finanças empresariais.** Tradução de Maria do Carmo Figueira. Lisboa: Editora McGraw-Hill de Portugal, 1999. 998 p. Tradução de: Principles of Corporate Finance.

CIANCONI, Gerência da Informação : mudanças nos perfis profissionais. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 20, n. 2, p. 204-208, jul./dez. 1991.

COLLIS, D. J. A Resource-based analysis of global competition: the case of bearings industry. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 12, p. 49-68, summer 1991.

COPELAND, T. E.; WESTON, F. J. **Financial theory and corporate policy**. 3. ed. Massachusetts: Addison-Wesley, 1992. 946 p.

COPELAND, T.; KOLLER, T.; MURRIN, J. **Valuation** – measuring and managing the value of companies. New York: Wiley Frontiers in Finance, 1994.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. (Coord.) **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 2. ed. Campinas: Papirus, 1994.

CSILLAG, J. M. **Análise do valor: metodologia do valor**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DE LUCA, M. M. M. **Demonstração do valor adicionado**. 1991. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo.

DRUCKER, P. F. **Administração lucrativa**. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1975.

FALCINI, P. **Avaliação econômica de empresas: técnica e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995. 205 p.

FARINA, E. M. M. Q.; ZYLBERSTAJN, D. **Competitividade e organização das cadeias agroindustriais**. São Paulo: USP/FEA/PENSA, 1994. 63 p. (Trabalho realizado para o IICA – Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura, Costa Rica).

FARINA, E. M. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. (Coord.) **Competitividade no abribusiness brasileiro: introdução e conceitos**. São Paulo: PENSA/FIA/FEA/USP, 1998. 233 p.

FERNANDES, P. O. Economia da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 20, n. 2, p. 165-168, jul./dez. 1991.

FERREIRA FILHO, J. B. de S. As origens da crise e o futuro da cafeicultura brasileira e mundial: de onde viemos, para onde vamos? **Preços Agrícolas**, Piracicaba, v. 77, n. 77, p. 4-9, mar. 1993.

FERREIRA, L. de S. **Estrutura de capital: um teste da hipótese da hierarquia de fontes.** 1999. 139 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

FIGUEIREDO, N. M. de. Informação como ferramenta para o desenvolvimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 19, n. 2, p. 123-129, jul./dez. 1990.

GHEMAWAT, P.; PISANO, G. P. Construindo e Sustentando o Sucesso. In: GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995. 159 p.

GLOSSÁRIO DA QUALIDADE TOTAL. 2. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995. p. 71 - valor

GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresa.** São Paulo, v. 35, n 4, p. 65-71, jul./ago. 1995.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./Abr. 1995a.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresa**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995b.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. A Competência essencial da corporação. In: PORTER, M. E.; MONTGOMERY, C. A. (Org.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 293-316.

HEMERLY, F. X. **Cadeia produtiva do café no Estado de São Paulo: possibilidades de melhoria de sua competitividade no segmento agrícola.** 2000. 211 p. Tese (Doutorado em Engenharia Agrícola) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP.

HILL, C. W. L.; JONES, G. R. **Strategic management theory: an integrated approach.** Boston: Houghton Mifflin Company, 1998.

HONGREN, C. T.; FOSTER, G.; DATAR, S. **Cost accounting** – a management emphasis. 8. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1994.

INSTITUTE OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS – IMA; CONSORTIUM FOR ADVANCED MANUFACTURING-INTERNATIONAL - CAM-I. Value chain analysis for assessing competitive advantage (Management Accounting Guideline 41). In: _____. **Management accounting practices handbook**. Ontario: The Society of Management Accountants of Canada, 1996. 46 p.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC) / INTERNACIONAL MANAGEMENT ACCOUNTING PRACTICE STATEMENT. **Management accounting concepts**. Relatório de Fevereiro de 1989.

ISAAC, S.; MICHAEL, W. B. **Handbook in research and evaluation**. 2. ed. Califórnia: Edits Publishers, 1976.

KAY, J. **Fundamentos do sucesso empresarial**: como as estratégias de negócios agregam valor. Rio de Janeiro: Campus, 1996. 458 p.

KERLING, F. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: EPU, 1980.

KNIGHT, J. A. **Value based management** – developing a systematic approach to creating shareholder value. EUA: Ed. McGraw-Hill, 1997. 307 p.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica**: teoria da ciência e prática da pesquisa. Rio de Janeiro: Vozes, 2000.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999. 305 p.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A Construção do saber**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999. 340 p.

LAZONICK, W.; O'SULLIVAN, M. Maximizing shareholder value: a new ideology for corporate governance. **Economy and Society**, London, v. 29, n. 1, p. 13-35, Feb. 2000.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986. 99 p.

LUND, H. A. Corporate financial strategy. In: STEMP, I. **Corporate growth strategies**, AMA, USA, 1970. p. 291-356.

MACHADO, J. A. S. **Um modelo de marketing para serviços ao cliente e sua adequação na indústria automobilística**. 1999. 431 p. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo.

MADDEN, B. J. **CFROI Valuation** – a total system approach to valuing the firm. Londres: Butterworth-Heinemann, 2000. 356 p.

MALVESSI, O. Criação ou destruição de valor ao acionista. **Conjuntura Econômica**, Rio de Janeiro, v. 54, n. 1, p. 42-44, Jan. 2000.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Teoria das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

MARICOCHI, L.; MARTIN, N. B. As perspectivas da cafeicultura brasileira pós-acordo interanacional. São Paulo: **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 23, n. 8, p. 36-39, ago. 1993.

MARINO, L. K.; BREDARIOL, F. Quem fica com a maior parte da receita do café. In: **AGRIANUAL 2003 - Anuário da agricultura brasileira**. São Paulo: FNP Consultoria & agroinformativo, 2003.

MARTIN, J. D.; PETTY, J. W. **Value based management: the corporate response to the shareholder revolution**. Boston: Havard, 2000.

MARTINS, E. **Avaliando a empresa (I) e (II), temática contábil, Bol 10 e 11/98**.

MARTINS, G. A. **Epistemologia da pesquisa em administração**. São Paulo: USP, 1996.

MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994. 116 p.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997. v. 1, 336 p.

MENDES, A. N. G.; GUIMARAES, R. J. **Economia cafeeira: o agronegócio**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2000. 42 p.

MICHAELIS: moderno dicionário da língua portuguesa. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1998. p. 2174 - valor

MINAS GERAIS DO SÉCULO XXI. v. 4. Transformando o desenvolvimento da agropecuária: BDMG, 2003. Disponível em: <http://www.bdmg.mg.gov.br/docs/estudo_livro/volume_04.pdf>. Acesso em: fev. 2003.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Agricultura e Abastecimento. **Cenário futuro do negócio agrícola de Minas Gerais**. Belo Horizonte, 1995. v. 7.

NAKAGAWA, M. **Introdução a controladoria**. São Paulo: Atlas, 1993.

NORMANN, R.; RAMIREZ, R. From value chain to value constellations: designing interactive strategy. **Harvard Business Review**, Boulder, v. 71, n. 4, p. 65-77, July/Aug. 1993.

OLIVEIRA, E. T. Crescer em equilíbrio: alguns efeitos a serem considerados para os índices de crescimento e endividamento. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 20, n. 1, p. 71-74, jan./maio 1985.

PADOVEZE, C. L. O papel da contabilidade gerencial no processo empresarial de criação de valor. **Caderno de Estudos**, São Paulo, n. 21, p. 15, maio/ago. 1999.

PETERSON, P. P.; PETERSON, D. R. **Performance de empresas e medidas de valor adicionado**. Virginia: Fundação de Pesquisa do Instituto de Analistas Financeiros Certificados, 1996. p. 88.

PINDYCK, R. S.; RUBINFELD, D. L. **Microeconomia**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 711 p.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 512 p.

PORTER, M. O que é estratégia? Harvard Business Review. Novembro-Dezembro/1996. In: **Competição: on copetition: estratégias competitivas essenciais**. Porter, M. Ed Campus, 1999. p. 61-78.

RAMIREZ, R. Value co-production: intellectual origins and implications for practice and research. **Strategic Management Journal**, sussex, v. 20, n. 1, p. 49-65, Jan. 1999.

RAPPAPORT, A. **Creating shareholder value: a guide for managers and investors**. 2. ed. Nova Iorque: The Free Press, 1998.

RAPPAPORT, A. **Gerando valor para o acionista**. São Paulo: Atlas, 2001.

ROCHA, W. **Contribuição ao estudo de um modelo conceitual de sistema de informação de gestão estratégica**. 1999. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. **Administração financeira**. Tradução de Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1995. 698 p. Tradução de: Corporate Finance.

ROSSETTI, J. P. **Contabilidade social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

SAES, M. S. M.; FARINA, E. M. M. Q. **O agribusiness do café do Brasil**. São Paulo: Milkbizz, 1999.

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

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

SANCHES, A. C. **“Valor adicionado” como medida de desempenho de empresas**. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas/UFMG, 1998. 41 p. (Monografia).

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

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

SANTOS, E. **Criação de valor econômico em cooperativas agropecuárias**. 2002. 213 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG.

SANTOS, M, C. A. dos. A competitividade e a cadeia de agregação de valor. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 8, jan./jun. 1996.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. **A revolução dos custos**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 341 p.

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

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

SOLOMON, E.; PRINGLE, J. J. **Introdução à administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1981. 525 p.

SOUZA, A. F. de; MENEZES, E. J. C. Estratégia, crescimento e a administração do capital de giro. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 2, n. 5, p. 27-38, 1997.

SOUZA, S. M. C. de. **O café (*coffea arabica L.*) na região sul de Minas Gerais**: relação da qualidade com fatores ambientais, estruturais e tecnológicos. 1996. 171 p. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG.

STAUB, I. D.; MARTINS, H. C.; RODRIGUES, S. B. Governança corporativa e criação de valor para o acionista: da teoria à prática, os impactos organizacionais e financeiros. **Economia & Gestão**, Belo Horizonte, v. 2, n. 3, p. 36-55, jan./jun. 2002.

STEWART, G. B. **The quest for value**. New York: Harper Collins, 1999. 781 p.

VAN HORNE, J. C. **Financial management and policy**. 11. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.

VEGRO, C. L. R. Competitividade da indústria brasileira de café. São Paulo: **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 24, n. 2, p. 65-72, fev. 1994.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998. 90 p.

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

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

WORMARK, J. P.; JONES, D. T. **A mentalidade enxuta nas empresas: elimine o desperdício e crie riqueza**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

YOUNG, D. S.; O'BYRNE, S. F. **EVA® and value-based management: a practical guide to implementation**. New York: McGraw Hill, 2001.

APÊNDICE

CADEIA DE CRIAÇÃO DE VALOR EM TORREFADORAS DE CAFÉ

Este questionário faz parte da pesquisa realizada pela aluna de mestrado em Administração da UFLA–MG: Letícia de Oliveira (oliveira.l@navinet.com.br). O objetivo é identificar e analisar o comportamento gerencial das empresas agroindustriais de café em relação à criação de valor e identificar as estratégias adotadas que permitem às empresas atuarem com diferenciação, possibilitando uma maior agregação de valor.

A sua resposta é muito importante para a realização deste trabalho.

Favor marcar com um X ou preencher a lacuna, utilizando apenas a tecla "TAB" ou o "MOUSE", salvando o arquivo. OBRIGADA!

Estado:

1. Tipo de constituição jurídica:

SA Capital aberto

Ltda

SA Capital fechado

Outra, qual

2. Grau de escolaridade do administrador:

1º grau

Superior

2º grau

Pós-graduação

Curso técnico

Outro, qual

3. Há quanto tempo esta empresa trabalha com o produto café?

anos

4. Quais são os tipos de café processados pela empresa: (numere as três opções importantes, sendo 1 a mais importante).

Bebida mole

Bebida rio

Bebida dura

Bebida rio zona

Bebida riada

Outro, qual

5. Quais são os tipos de café comercializados pela empresa: (numere as três opções importantes, sendo 1 a mais importante).

Café torrado em grão

Café solúvel

Café torrado e moído

Outro, qual

6. Classifique o porte de sua empresa de acordo com o faturamento anual:

- Micro (< R\$120 mil)
 Pequena (R\$120 mil a R\$1.200 milhões)
 Média e grande (> R\$1.200 mil)

7. O patrimônio líquido é de (R\$):

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Menos de 60.000,00 | <input type="checkbox"/> 660.000,01 a 840.000,00 |
| <input type="checkbox"/> 60.000,01 a 90.000,00 | <input type="checkbox"/> 840.000,01 a 1020.000,00 |
| <input type="checkbox"/> 90.000,01 a 120.000,00 | <input type="checkbox"/> 1.020.000,01 a 1.200.000,00 |
| <input type="checkbox"/> 120.000,01 a 300.000,00 | <input type="checkbox"/> 1.200.000,01 a 2.400.000,00 |
| <input type="checkbox"/> 300.000,01 a 480.000,00 | <input type="checkbox"/> 2.400.000,01 a 3.600.000,00 |
| <input type="checkbox"/> 480.000,01 a 660.000,00 | <input type="checkbox"/> Mais de 3.600.000,01 |

8. Qual é o número de empregados da empresa?

empregados

9. Qual a procedência do café? (numere as três opções importantes, sendo 1 a mais importante).

- | | |
|--------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Produtor | <input type="checkbox"/> BMF |
| <input type="checkbox"/> Cooperativa | <input type="checkbox"/> Atacadistas |
| <input type="checkbox"/> Exportador | <input type="checkbox"/> Outro, qual <input type="text"/> |

10. Como a empresa comercializa o café? (numere as três opções importantes, sendo 1 a mais importante).

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Associação/cooperativa | <input type="checkbox"/> Loja própria |
| <input type="checkbox"/> Exportadores | <input type="checkbox"/> Venda direta ao consumidor |
| <input type="checkbox"/> Atacadistas | <input type="checkbox"/> Supermercados |
| <input type="checkbox"/> Representantes comerciais | <input type="checkbox"/> Outro, qual <input type="text"/> |

11. Como a empresa avalia a relação de comercialização com os agentes da cadeia produtiva do café? (Assinale uma alternativa por opção)

	Péssima	Ruim	Regular	Boa	Excelente
1 Produtores rurais	<input type="checkbox"/>				
2 Associações/cooperativas	<input type="checkbox"/>				
3 Torrefadoras e solúvel	<input type="checkbox"/>				
4 Exportadores/importadores	<input type="checkbox"/>				
5 Atacadistas e varejistas	<input type="checkbox"/>				
6 Consumidores finais	<input type="checkbox"/>				
7 Órgãos públicos	<input type="checkbox"/>				
8 Bancos comerciais/públicos	<input type="checkbox"/>				

12. Qual a razão que leva a empresa a trabalhar com o produto café:

	Concordo totalmente	Concordo em parte	Discordo em parte	Discordo totalmente
1 Maior preço de venda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Preocupação ambiental e social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Oportunidade de mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Exigência do mercado consumidor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Maior retorno financeiro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. O que a empresa considera importante entre os fatores de mercado:

	Concordo totalmente	Concordo em parte	Discordo em parte	Discordo totalmente
1 Barreiras de entrada e saída	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Potencial de integração vertical	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Ameaça de produtos substitutos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Modos de concorrência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Participação mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Lucratividade do setor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Mudanças na tecnologia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Qualidade dos produtos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Preços de venda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 Estratégia financeira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Qual o critério usado pela empresa para aumentar o valor do seu produto?

	Concordo totalmente	Concordo em parte	Discordo em parte	Discordo totalmente
1 Redução de custos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Volume de atividade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Capacidade gerencial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Investimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Tecnologia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. A política da empresa tem sido fixar o preço do produto com base em:

	Concordo totalmente	Concordo em parte	Discordo em parte	Discordo totalmente
1 Cobrir os custos totais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Volume de vendas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Oferta e demanda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Tecnologia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Não existe critério	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Em relação à variedade dos produtos oferecidos, ao longo do tempo, sua empresa:

- Reduziu os produtos (vá para a questão 17 e depois para a questão 19)
 Manteve os mesmos (vá para a questão 19)
 Ampliou os produtos (vá para a questão 18 e depois para a questão 19)

17. Que motivo levou a empresa a reduzir a variedade de produtos no mercado. (numere as três opções importantes, sendo 1 a mais importante).

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Preço baixo | <input type="checkbox"/> Concorrentes mais competitivos |
| <input type="checkbox"/> Novas tecnologias | <input type="checkbox"/> Maior poder de barganha |
| <input type="checkbox"/> Redução de custos | <input type="checkbox"/> Outros, qual <input type="text"/> |
| <input type="checkbox"/> Diminuição da demanda do produto | |

18. Que motivo levou a empresa a ampliar as variedades de produtos no mercado. (numere as três opções importantes, sendo 1 a mais importante).

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Aumentar a fatia de mercado | <input type="checkbox"/> Aproveitamento de recursos |
| <input type="checkbox"/> Percepção da demanda de mercado | <input type="checkbox"/> Estratégias da empresa |
| <input type="checkbox"/> Aumentar a rentabilidade | <input type="checkbox"/> Outros, qual <input type="text"/> |

19. As estratégias desenvolvidas nesta empresa se voltam mais para:

	Concordo totalmente	Concordo em parte	Discordo em parte	Discordo totalmente
1 Promoção do produto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Comercialização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Redução de custos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Expansão de mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Alavancagem operacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Concordo totalmente	Concordo em parte	Discordo em parte	Discordo totalmente
6 Rentabilidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Endividamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Liquidez	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Política fiscal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 Competitividade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Qual a situação da empresa, durante os últimos 3 anos, com relação ao:

	Decrescente	Constante	Crescente
1 Faturamento anual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Custo de produção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Volume das vendas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Lucro da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. Qual o prazo médio das operações da empresa em relação ao:

	A vista	Menos de 30 dias	30 a 60 dias	61 a 90 dias	91 a 120 dias	Mais de 120 dias
1 Pagamento dos fornecedores	<input type="checkbox"/>					
2 Recebimento dos clientes	<input type="checkbox"/>					
3 Estocagem dos produtos	<input type="checkbox"/>					
4 Ciclo operacional	<input type="checkbox"/>					

22. Para aumentar a rentabilidade das unidades de negócio, esta empresa:

	Concordo totalmente	Concordo em parte	Discordo em parte	Discordo totalmente
1 Adota novas tecnologias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Aumenta o preço dos produtos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Diminui os custos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Financia com capital próprio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Financia com capital de terceiros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Diminui o ciclo operacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23. Qual é a proporção de capital próprio utilizado pela empresa:

- 0% a 20% 41% a 60% 81% a 100%
 21% a 40% 61% a 80%

24. Qual é a proporção de empréstimos que a empresa utiliza:

- 0% a 20% 41% a 60% 81% a 100%
 21% a 40% 61% a 80%

25. Como você classifica o custo de capital:

	Muito baixo	Baixo	Regular	Alto	Muito alto
1 Próprio	<input type="checkbox"/>				
2 Terceiros	<input type="checkbox"/>				

26. Qual o critério usado para a tomada de decisão para novos financiamentos? (numere as três opções importantes, sendo 1 a mais importante).

- Crescimento da empresa Inovação tecnológica
 Manutenção de fatia do mercado Lançamento de novos produtos
 Aumentar a competitividade Outro, qual

27. Qual é a fonte de financiamento utilizado pela empresa para novos investimentos: (numere as três opções importantes, sendo 1 a mais importante)

- Lucros retidos Empréstimos bancários
 Capital próprio Outro, qual

28. Que motivo tem levado a empresa usar financiamento: (numere as três opções importantes, sendo 1 a mais importante).

- Aumento das vendas Dividendos
 Necessidade de capital de giro Outro, qual
 Pagamento das dívidas

29. Para novos investimentos, qual análise esta empresa utiliza: (numere as três opções importantes, sendo 1 a mais importante)

- Períodos de pay-back Índice de lucratividade
 Taxa interna de retorno-TIR Outro, qual
 Valor presente líquido-VPL

30. Com que frequência esta empresa faz novos investimentos em:

	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Freqüentemente	Sempre
1 Melhora dos produtos atuais	<input type="checkbox"/>				
2 Lançamento de novos produtos	<input type="checkbox"/>				
3 Novo layout da fábrica	<input type="checkbox"/>				
4 Novas tecnologias	<input type="checkbox"/>				
5 Equipamentos	<input type="checkbox"/>				
6 Marketing	<input type="checkbox"/>				
7 Treinamento	<input type="checkbox"/>				

31. Qual o principal indicador econômico-financeiro que esta empresa utiliza:
(numere as três opções importantes, sendo 1 a mais importante)

<input type="checkbox"/> Retorno sobre ativos totais-ROA	<input type="checkbox"/> Liquidez
<input type="checkbox"/> Retorno sobre investimento-ROI	<input type="checkbox"/> Atividade
<input type="checkbox"/> Retorno sobre patrimônio líquido-ROE	<input type="checkbox"/> Rentabilidade
<input type="checkbox"/> Valor Econômico Agregado-EVA	<input type="checkbox"/> Endividamento e estrutura

Obrigada pela colaboração!