

## 5

### Conclusões e Sugestões

#### 5.1

##### Conclusões sobre os Resultados da Pesquisa

A pesquisa teve como principal objetivo a verificação do posicionamento das empresas da indústria brasileira do café dentro da tipologia de Porter, no período durante e após a desregulamentação do mercado, e como as estratégias escolhidas impactaram seus desempenhos. Para tal propósito, foi utilizado um questionário com perguntas sobre variáveis estratégicas e de desempenho envolvendo os períodos antes de 1990, entre 1990 e 2000 e após 2000. Este questionário foi respondido por um especialista do mercado, através de consultas aos sites da internet das empresas, estudos acadêmicos, fontes setoriais, fontes estatísticas e publicações jornalísticas.

Referente à coleta de dados, os trabalhos acadêmicos na área são recentes, em número reduzido e de elaboração restrita a poucas instituições. Este fato acontece uma vez que o setor cafeeiro no Brasil e no mundo, antes da década de 90, caracterizava-se por forte regulamentação e, por isso não trazia atrativos para estudos de competitividade.

Em relação às variáveis estratégicas, foi utilizado o procedimento de análise dos fatores nos três períodos estudados. Este procedimento teve como objetivo a redução do espaço estratégico em dois fatores, proporcionando maior parcimonialidade, sem comprometimento do poder explanatório. A partir da redução do espaço, foi feito um agrupamento das 22 maiores empresas da amostra em quatro grupos, nos três períodos analisados, a fim de classificar os grupos gerados segundo a tipologia sugerida por Porter.

Como os grupos estratégicos gerados pelo modelo se mostraram coerentes com a realidade de mercado, o uso da tipologia de Porter foi adequada para a análise da indústria brasileira de café. Notamos que não foi encontrado nos períodos nenhuma empresa com estratégia de enfoque. Foram encontradas

somente empresas com posicionamento estratégico, de liderança em custos ou liderança em diferenciação, e empresas sem posicionamento estratégico.

O fato de não encontrarmos grupos estratégicos com estratégia de enfoque, pode ter sido derivado do motivo das empresas ainda estarem redescobrimdo o mercado após a desregulamentação.

Analisando as estratégias adotadas nos períodos estudados, encontramos antes de 1990, um ambiente influenciado por um mercado regulamentado e os seguintes grupos foram formados: 2 empresas com liderança em diferenciação, 5 empresas com liderança em custos e 14 empresas sem posicionamento estratégico.

O número de empresas sem posicionamento estratégico antes de 1990 é muito grande se comparado com os períodos nos quais o mercado não estava mais regulamentado pelo governo. Este fato ocorre provavelmente porque, estas empresas deveriam sofrer de uma cultura empresarial indefinida e de um conjunto conflitante de arranjos organizacionais e sistemas de motivação.

A quantidade de empresas antes de 1990, que estavam voltadas para a liderança em custos, também é elevada e foi superada somente após o ano de 2000. Este fato deveu-se principalmente, antes de 1990, pelo período de regulamentação do mercado, onde havia um limite na participação dos países no comércio do produto, por meio do sistema de quotas e um nível de preços que deveria ser mantido. O fato de ter um limite de venda pelo sistema de cotas e o preço controlado pelo governo, fazia com que as empresas buscassem somente a diminuição dos custos para o aumento da margem de lucro

Observando o desempenho das empresas antes de 1990, o grupo que teve melhor rentabilidade financeira foi aquele que estava voltado para a liderança em custos, confirmando o fato de encontrarmos 5 empresas voltadas para esta estratégia. O segundo grupo que teve a melhor rentabilidade foi o grupo com empresas sem posicionamento estratégico, neste grupo estão posicionadas 14 empresas.

No entanto, antes de 1990, quando observamos o desempenho relacionado com a satisfação do cliente e um desempenho geral da empresa, encontramos o grupo com liderança em diferenciação, como o segundo colocado. Esta constatação é devida à um maior atendimento às necessidades dos clientes e busca de melhorias nos produtos e serviços prestados.

Analisando o segundo período estudado, entre 1990 e 2000, encontramos 4 empresas com posicionamento no grupo com liderança em custos, 16 empresas sem posicionamento estratégico e duas empresas com liderança em diferenciação.

O número de empresas sem posicionamento estratégico aumentou entre 1990 e 2000 e tivemos a entrada da empresa italiana Segafredo na indústria brasileira, que entrou no mercado brasileiro sem um posicionamento estratégico definido. O fim da regulamentação permitiu uma série de mudanças no setor cafeeiro. Estas mudanças acarretaram uma competição mais acirrada e um estímulo às inovações nos processos e produto final, porém inferimos que as empresas não estavam preparadas para esta mudança e, por este motivo o número de empresas sem posicionamento estratégico encontrado foi elevado.

Em relação ao retorno financeiro, entre 1990 e 2000, as empresas com liderança em custos continuaram tendo o melhor desempenho. A mudança ocorrida foi na segunda colocação que passou a ser ocupada por empresas com liderança em diferenciação. O início da desregulamentação levou as empresas com posicionamento competitivo em diferenciação à criar um isolamento maior contra a rivalidade competitiva. Com a maior lealdade dos consumidores e uma menor sensibilidade à variável preço, as margens de lucros mais altas são as das empresas com liderança em diferenciação.

Em relação à satisfação do cliente e desempenho geral da empresa, entre 1990 e 2000, as empresas com liderança em diferenciação continuaram com a segunda colocação. No entanto, as empresas sem posicionamento estratégico, por estarem enfatizando custos e marketing, foram as que alcançaram melhor colocação.

No último período analisado, após 2000, encontramos os seguintes posicionamentos estratégicos das 22 empresas da amostra: 3 empresas com liderança em diferenciação, 9 empresas sem posicionamento estratégico e 10 empresas com liderança em custos.

Verificamos que após 2000, ou seja, após o início da desregulamentação em 1990, as empresas começaram a adotar um posicionamento estratégico. Esta afirmação é baseada no fato do número de empresas sem posicionamento estratégico ter diminuído bastante. Outra observação importante neste período é que a maioria das empresas optaram por liderança em custos, pois o número de empresas aumentou significativamente.

A análise do desempenho da satisfação dos clientes, o desempenho geral e o retorno financeiro, após 2000, tiveram como melhor colocação, assim como no período entre 1900 e 2000, as empresas que não apresentavam um posicionamento estratégico definido, pois estavam enfatizando tanto custos quanto marketing. O posicionamento estratégico escolhido pela maioria das empresas liderança em custos, foi a terceira colocação, ou seja, ficou atrás do grupo de empresas que adotam a liderança em diferenciação.

Como conclusão, verificamos que a indústria brasileira de café apesar de existir há mais de um século, somente nas últimas décadas está atravessando uma fase de inúmeras transformações, envolvendo principalmente a competitividade na indústria, após a desregulamentação. Por este motivo, muitas empresas ainda estão buscando um melhor posicionamento dentro deste novo cenário da indústria. A indústria está passando por uma fase de amadurecimento, onde a desregulamentação acirrou a concorrência e estimulou a preferência do consumidor. As exigências internacionais por qualidade trouxeram influências na indústria nacional e, a possibilidade de entrada em outros mercados levou à uma flexibilização para adequar o produto aos novos mercados almejados.

As principais mudanças observadas foram:

- ✓ A entrada de multinacionais, como por exemplo a Sara Lee, que entrou de forma mais agressiva adquirindo marcas já existentes no mercado e, a Segafredo que entrou no mercado de maneira mais discreta, trazendo uma maior concentração da participação das empresas na indústria.
- ✓ Início de diferenciação dos produtos com a descomoditização do café.
- ✓ Início da percepção do consumidor por qualidade. A partir de então, as empresas deixaram de competir somente por preço.

## 5.2

### Sugestões para Futuras Pesquisas

Como sugestão para futuras pesquisas, pode-se propor a utilização de outras tipologias, como por exemplo, a tipologia de Mintzberg e a tipologia de Miles & Snow.

Sugere-se também fazer uma comparação dos resultados da pesquisa com outras tipologias a fim de determinar qual delas apresenta melhor poder descritivo e explicativo.

Outra sugestão é referente ao banco de dados. Seria interessante verificar se, com a mudança no comportamento da indústria, os canais de coleta de dados ficaram mais interessados em estudos acadêmicos nesta área. A aplicação direta do questionário nas empresas participantes da pesquisa acrescentaria relevantes informações à pesquisa e traria a possibilidade de verificação se a quantidade e as características de formação de grupos são equivalentes aos deste estudo.

Uma nova sugestão seria a de comparar as estratégias e desempenhos das empresas da indústria brasileira do café com a de outros países produtores, com a de países importadores, países re-exportadores e países consumidores.

Mais uma sugestão seria o aprofundamento do estudo das variáveis estratégicas competitivas na análise estrutural da indústria do café, estudando outras variáveis que não foram incluídas nesse estudo: política de canal, seleção de canal, integração vertical, alavancagem, relacionamento com a matriz no caso das empresas multinacionais e relacionamento com os países importadores e re-exportadores.

Uma última sugestão seria o desenvolvimento de um modelo de estudo da indústria brasileira do café a partir de uma análise de componentes macro e microeconômicos no intuito de obtermos um modelo com maior poder explicativo.