

ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS PARA UM MUNDO EM TRANSFORMAÇÃO



Wilson Noé Garcés Aguilar

(Organizador)

ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS PARA UM MUNDO EM TRANSFORMAÇÃO



Wilson Noé Garcés Aguilar

(Organizador)

2020 by Editora Artemis
Copyright © Editora Artemis
Copyright do Texto © 2020 Os autores
Copyright da Edição © 2020 Editora Artemis
Edição de Arte: Bruna Bejarano
Diagramação: Helber Pagani de Souza
Revisão: Os autores



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*.
Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento, desde que sejam atribuídos créditos aos autores, e sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Editora Chefe:

Prof^a Dr^a Antonella Carvalho de Oliveira

Organizador:

Wilson Noé Garcés Aguilar

Bibliotecário:

Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

Conselho Editorial:

Prof. Dr. Adalberto de Paula Paranhos, Universidade Federal de Uberlândia
Prof.^a Dr.^a Catarina Castro, Universidade Nova de Lisboa, Portugal
Prof.^a Dr.^a Cláudia Neves, Universidade Aberta de Portugal
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos, Universidade Federal da Grande Dourados
Prof. Dr. Eduardo Eugênio Spers, Universidade de São Paulo
Prof. Dr. Eloi Martins Senhoras, Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Geoffroy Roger Pointer Malpass, Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM)
Prof.^a Dr.^a Iara Lúcia Tescarollo Dias, Universidade São Francisco
Prof. Dr. Ivan Amaro, Universidade do Estado do Rio de Janeiro
Prof.^a Dr.^a Ivânia Maria Carneiro Vieira, Universidade Federal do Amazonas
Prof. Me. Javier Antonio Albornoz, University of Miami and Miami Dade College - USA
Prof. Dr. Joaquim Júlio Almeida Júnior, UniFIMES - Centro Universitário de Mineiros
Prof. Dr. Juan Diego Parra Valencia, Instituto Tecnológico Metropolitano de Medellín - Colômbia
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof.^a Dr.^a Lívia do Carmo, Universidade Federal de Goiás
Prof.^a Dr.^a Luciane Spanhol Bordignon, Universidade de Passo Fundo

Prof. Dr. Marcos Augusto de Lima Nobre, Universidade Estadual Paulista (UNESP)
Prof.ª Dr.ª Maria Aparecida José de Oliveira, Universidade Federal da Bahia
Prof.ª Dr.ª Mauriceia Silva de Paula Vieira, Universidade Federal de Lavras
Prof.ª Dr.ª Odara Horta Boscolo, Universidade Federal Fluminense
Prof.ª Dr.ª Patrícia Vasconcelos Almeida, Universidade Federal de Lavras
Prof. Dr. Rodrigo Marques de Almeida Guerra, Universidade Federal do Pará
Prof. Dr. Sergio Bitencourt Araújo Barros, Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Sérgio Luiz do Amaral Moretti, Universidade Federal de Uberlândia
Prof.ª Dr.ª Vanessa Bordin Viera, Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Wilson Noé Garcés Aguilar, Corporación Universitaria Autónoma del Cauca - Colômbia

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

A283 Administração de empresas para um mundo em transformação /
Organizador Wilson Noé Garcés Aguilar. – Curitiba, PR: Artemis,
2020.
121 p. : il.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-87396-12-5

DOI 10.37572/EdArt_125300720

1. Administração de empresas. 2. Planejamento estratégico.
I. Aguilar, Wilson Noé Garcés.

CDD 658.4012

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

APRESENTAÇÃO

Asistimos a un mundo que se transforma constantemente en la biosfera y en la vida social, en consecuencia, la generación de nuevo conocimiento debe corresponder al entendimiento, interpretación y comprensión de los cambios sustanciales en el campo de conocimiento de la administración de empresas para la ampliación de los marcos de referencia con los cuales logramos explicar y aportar en la relación empresas, sociedad, instituciones y Estado.

El libro “**Administración de empresas para un mundo en transformación**” es un esfuerzo de diversos investigadores, en el cual se aborda las lógicas de acción empresariales, institucionales y de grupos sociales desde estudios de casos particulares y sectoriales.

En tal sentido, el lector encontrara un abordaje contemporáneo en el estudio de la administración de empresas, marcado por la interdisciplinariedad, la divergencia de objetos de estudios, actores y organizaciones, lo cual evidencia que ante un mundo en transformación requerimos de una administración de empresas en constante construcción y deconstrucción.

Wilson Noé Garcés Aguilar

Assistimos a um mundo em constante transformação na biosfera e na vida social. Consequentemente, a geração de novos conhecimentos deve possibilitar a interpretação e compreensão de mudanças substanciais no campo de estudos em administração de empresas, para que se possa expandir os quadros de referência com os quais podemos explicar e contribuir para o relacionamento entre empresas, sociedade, instituições e Estado.

O livro “**Administração de empresas para um mundo em transformação**” é um esforço de diversos pesquisadores que abordam a lógica das ações de grupos empresariais, institucionais e sociais a partir de estudos de caso particulares e setoriais.

Nesse sentido, o leitor encontrará uma abordagem contemporânea no estudo de administração de empresas, marcada pela interdisciplinaridade, a divergência de objetos de estudo, atores e organizações, o que demonstra que, diante de um mundo em mudança, requer-se que a administração de empresas esteja em constante construção e desconstrução.

Wilson Noé Garcés Aguilar

SUMÁRIO

LÓGICAS DE AÇÕES EMPRESARIAIS

CAPÍTULO 1 1

FATORES CONDICIONANTES AO SUCESSO DE STARTUPS

Fabiano Alves Pereira
Ana Claudia Granato
Geoffroy Roger Pointer Malpass

DOI 10.37572/EdArt_1253007201

CAPÍTULO 2 13

EMPREENDEDORISMO E ESTRATÉGIA GERENCIAL: OS RESPONSÁVEIS PELO FORTALECIMENTO DA MARCA DA FÁBRICA DE BALAS DE BANANA ANTONINA

Hugo Leonardo de Freitas
Suelen dos Santos Plante
Geórgia da Cunha Ben

DOI 10.37572/EdArt_1253007202

CAPÍTULO 3 27

ESTRATÉGIAS DE SUPRIMENTOS E SELEÇÃO DE FORNECEDORES: UM ESTUDO DE CASO

Natália Delfes Zago
Ana Claudia Granato
Flávio Molina da Silva
Geoffroy Roger Pointer Malpass

DOI 10.37572/EdArt_1253007203

CAPÍTULO 4 40

ADAPTAÇÃO, CONSTRUÇÃO DE VALOR E DIFERENCIAÇÃO: PERSPECTIVAS E DESAFIOS INSTITUCIONAIS PARA O POSICIONAMENTO DOS CAFÉS DO BRASIL

Marco Aurélio Oliveira Santos
Diego Pereira Costa
Léo César Parente de Almeida

DOI 10.37572/EdArt_1253007204

LÓGICAS DE AÇÕES DE INSTITUIÇÕES E DE GRUPOS SOCIAIS

CAPÍTULO 5 52

O PROGRAMA UNIVERSIDADE PARA TODOS (PROUNI) SOB A ÓTICA DA TEORIA DO PROGRAMA

Ivy Silva Costa
Suely de Fátima Ramos Silveira

DOI 10.37572/EdArt_1253007205

CAPÍTULO 6 67

DESCENTRAR-NOS E IMPENSAR-NOS LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES ENCLAVE DE UNA LATINOAMERICA DIVERSA

Wilson Noé Garcés Aguilar
Lina Juliana Robayo Coral

DOI 10.37572/EdArt_1253007206

CAPÍTULO 7	78
ESTUDO DO COMPORTAMENTO HUMANO FRENTE ÀS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS, NA ZETHA, DURANTE O PERÍODO DE 2015/1	
Nicolle Oliveira Tavares	
Lucia Regina Silveira Auzani	
Ávilo Roberto de Magalhães	
Rosa de Almeida Freitas Albuquerque	
DOI 10.37572/EdArt_1253007207	
CAPÍTULO 8	94
A IMPORTÂNCIA DO PROGRAMA PATRONATO DE PARANAGUÁ NA REINserÇÃO DE EGRESSOS DO SISTEMA PENITENCIÁRIO NO MERCADO DE TRABALHO	
Luciane Silva Franco	
Geórgia da Cunha Ben	
Josiane Medeiros	
Antonio Carlos Franco	
DOI 10.37572/EdArt_1253007208	
CAPÍTULO 9	104
OS IMPACTOS DA ESTRUTURA URBANA NA MOBILIDADE DE CAMINHÕES NA CIDADE DE PARANAGUÁ SOB A PERSPECTIVA DOS CAMINHONEIROS	
Angela Schastai	
Gabriel Calazans	
Laís Caroline Nogueira	
Geórgia da Cunha Ben	
DOI 10.37572/EdArt_1253007209	
SOBRE O ORGANIZADOR.....	119
ÍNDICE REMISSIVO	120

ADAPTAÇÃO, CONSTRUÇÃO DE VALOR E DIFERENCIAÇÃO: PERSPECTIVAS E DESAFIOS INSTITUCIONAIS PARA O POSICIONAMENTO DOS CAFÉS DO BRASIL

Data de submissão: 23/06/2020

Data de aceite: 15/07/2020

Marco Aurélio Oliveira Santos

Universidade Federal do Oeste do Pará
Campus Universitário de Alenquer
Alenquer-Pará
<http://lattes.cnpq.br/5333754444497512>

Diego Pereira Costa

Universidade Federal do Oeste do Pará
Campus Universitário de Alenquer
Alenquer-Pará
<http://lattes.cnpq.br/8321485720272115>

Léo César Parente de Almeida

Universidade Federal do Oeste do Pará
Campus Universitário de Alenquer
Alenquer-Pará
<http://lattes.cnpq.br/4081029452825767>

RESUMO: O objetivo deste trabalho foi compreender quais fatores levaram ao desenvolvimento da estratégia de posicionamento da marca Cafés do Brasil no mercado e delinear um perfil das dificuldades a ser enfrentadas para a institucionalização do programa. Baseou-se em uma análise documental e revisão da literatura para fazer as inferências. Observou-se que o longo período de regulação da cadeia formou

uma cultura produtiva focada na quantidade que formou uma identidade de produtor de um único tipo de café, “Cafés Tipo Santos”, exigindo um esforço para reposicionar a imagem brasileira no mercado. Contudo, a organização horizontal na base produtiva faz surgir instituições informais que orientam as estratégias locais e podem dificultar a efetividade do programa, gerando ações descentralizadas e dispersas.

PALAVRAS-CHAVE: Marketing Estratégico. Coordenação. Ambiente Institucional. Posicionamento Estratégico. Competências Essenciais.

ADAPTATION, VALUE BUILDING AND DIFFERENTIATION: PERSPECTIVES AND INSTITUTIONAL CHALLENGES FOR POSITIONING BRAZILIAN COFFEES

ABSTRACT: The purpose of this work was to understand what factors led to the development of the strategy for positioning the Cafés do Brazil brand in the market and to outline a profile of the difficulties to be faced for the institutionalization of the program. It relied on a documentary analysis and literature review to make the inferences. It was observed that the long period of regulation of the chain formed a productive culture focused

on quantity forming a producer identity of a single type of coffee, “Cafés Tipo Santos”, demanding an effort to reposition the Brazilian image in the market. However, the horizontal organization in the productive base make arise informal institutions that guide local strategies, which can hinder the effectiveness of the program creating decentralized and dispersed actions.

KEYWORDS: Strategic marketing. Coordination. Institutional environment. Strategic Positioning. Essential Skills.

INTRODUÇÃO

O mercado cafeeiro já não é mais o mesmo do final dos anos de 1990. A crescente especialidade, os cafés orgânicos, o comércio justo e a preocupação com a sustentabilidade¹ têm ditado uma nova dinâmica na cadeia produtiva do café (PONTE, 2002). O resultado dessas mudanças pode ser medido pela taxa de crescimento do consumo: só na última década houve um crescimento de 30%, e há expectativas de aumento de 25% até 2020 (ICAFE, 2015; USDA, 2014).

Essas mudanças têm quebrado a lógica da concorrência por preços nos mercados dos cafés commodities (FITTER; KAPLINKSY, 2001; PONTE, 2002; SAES, 2006), criando um potencial de melhoria de renda em toda a cadeia produtiva. Para aproveitá-la, os países produtores têm desenvolvido planos e/ou agendas estratégicas para o alinhamento da cadeia com as estratégias de posicionamento.

Dadas as novas características do mercado, as estratégias de posicionamento são orientadas para a diferenciação. As estratégias de diferenciação demandam identificar e escolher as necessidades valorizadas pelos compradores para que as atividades da cadeia de valor se alinhem para promover a diferenciação (PORTER, 1997, 1989). Dessa forma, a competitividade da cadeia é proveniente do somatório do posicionamento no mercado e das competências internas da cadeia de valor.

As competências podem ser entendidas como o conjunto de conhecimento, habilidade e tecnologias que permitem à cadeia desenvolver recursos únicos capazes de gerar valor para o cliente e ser fonte de vantagem competitiva (BARNEY, 2001; PRAHALAD; HAMEL, 2005). Tais competências são as forças ou os limitantes da cadeia e estão sob responsabilidade do gerente (KRETZER; MENEZES, 2009; WRIGHT; MCWILLIAMS, 1994). Portanto, cabe a este desenvolver as competências para que a cadeia se ajuste rapidamente, de modo que crie maior valor para o consumidor e para o acionista. Desenvolver maior valor passa pelo investimento em atributos de qualidade tidos como únicos pelos consumidores. Para tanto a cadeia deve valer-se de suas competências para gerar tal valor. Dessa forma, entende-se

¹ Termo usado para definir as atividades que visam a suprir as carências atuais sem prejudicar as gerações futuras (AGENDA21, 2015).

que a fonte de vantagem competitiva está diretamente ligada à boa utilização dos recursos internos, o que, por sua vez, determinará a lucratividade na indústria. Logo, o desenvolvimento de competências internas, sejam elas gerenciais, produtivas, tecnológicas, e sistemas de coordenação ampliam a criação e manutenção de vantagem competitiva.

O Brasil, maior produtor e exportador dessa commodity, tem de valer-se dessas competências para modificar a identidade de produtor de um único tipo de café, o “Café Tipo Santos” (SAES; NAKAZONE, 2002; SAES; JAYO, 1998). Por ser um país de dimensões continentais, o Brasil tem climas, solos e relevos distintos que permitem a produção dos mais variados tipos de cafés. Além do mais, emprega diferentes processos produtivos para atender às mais variadas demandas, mas a identidade de produtor de um único tipo de cafés é um limitante ao aproveitamento das oportunidades de mercado (BRASIL, 2002, 2012).

Atento a este cenário, o Ministério da Agricultura buscou promover o desenvolvimento harmônico da cadeia de valor para eliminar a assimetria de informação e posicionar a marca “Cafés do Brasil” como símbolo de qualidade, sabores, diversidade de origens, qualidades e sustentabilidade (BRASIL, 2012). O objetivo é o de concentrar as ações de marketing, unindo os agentes da cadeia de valor em torno de um objetivo comum: construir a marca Cafés do Brasil, símbolo deste país, a fim de dar a oportunidade de adição de valor ao café brasileiro (BRASIL, 2008, 2012).

Estas ações implicam diretamente sobre a competitividade de uma cadeia que tem significativa importância econômica e social. Logo, a ação governamental visa a propiciar melhor desempenho econômico aos participantes do mercado, viabilizando melhores condições de produção e comercialização dessa commodity (CARVALHO; COSTA, 2012; FARINA, 1999; SAES, 1995).

Alguns cientistas têm-se preocupado com a eficácia destas ações, uma vez que a ação das políticas molda as características, as ações e as decisões dos participantes do mercado (CAVALCANTE, 2014; NORTH, 1991). Logo, parece ser relevante investigar por que se deu a construção e proposição do programa e quais as possíveis dificuldades a ser enfrentadas para institucionalização deste mecanismo de coordenação e de adaptação da cadeia de valor para efetividade do posicionamento da marca Cafés do Brasil no mercado.

Dada a notoriedade deste novo quadro institucional para o sistema produtivo brasileiro, o presente trabalho teve como objetivo entender quais fatores levaram à busca deste posicionamento e traçar um perfil das dificuldades a ser enfrentadas para a institucionalização do programa. Além desta parte introdutória, o texto contempla a metodologia, os resultados e discussões e as considerações finais.

MATERIAIS E MÉTODOS

Este estudo tem um caráter descritivo, baseado em análises documentais. Foram analisados o “Plano Nacional de Desenvolvimento do Agronegócio Café”, a “Agenda Estratégica do Agronegócio Café” e o “Plano Estratégico para o Desenvolvimento do Setor Cafeeiro”, desenvolvidos pelo Ministério da Agricultura. Esses documentos explicitam os temas que os integrantes da cadeia elegeram como importantes para o desenvolvimento do setor.

Para complementar a apreciação, realizou-se uma revisão de literatura visando a identificar elementos históricos/institucionais que impactam no bom desempenho do sistema e que possam vir a comprometer o sucesso da proposta. Para as análises recorreu-se à Análise de Conteúdo (AC). A AC é uma técnica de investigação que possibilita identificar regularidades por meio da descrição, fragmentação e quantificação de textos, permitindo explicitar as práticas semânticas e sintáticas nos textos (BARDIN, 1977; ROCHA; DEUSDARÁ, 2005).

A sintática se preocupa com a forma e frequência com que as palavras são escritas, ao passo que a semântica evidencia a estrutura de significado dessas palavras. A quantificação destes elementos, ou estatística textual, oferece a possibilidade de exploração e comparação de textos, facilitando a compreensão do conteúdo textual.

O uso de ferramenta de mapeamento estatístico oferece indicadores para ratificar as inferências acerca do conteúdo. Para tanto, usou-se o software Iramuteq para operacionalização do mapeamento estatístico da frequência das palavras no corpo do texto. Esse programa foi desenvolvido por Pierre Ratinaud e permite fazer análises multivariadas de textos (RATINAUD; MARCHAND, 2012).

O software faz a classificação hierárquica das palavras e as distribui em classes de acordo com o contexto explicativo. A classificação hierárquica segue os princípios da Análise Fatorial de Correspondência (AFC), que permite a fragmentação do texto em segmentos explicativos portadores de informações essenciais sobre aquilo de que o texto fala e como foi construído o pensamento cognitivo, possibilitando encontrar os melhores caminhos para interpretar o conteúdo do material transcrito (FALLERY; RODHAIN, 2007).

Esse método contabiliza as palavras pela frequência de coocorrência, tendo como base as classes gramaticais carregadas de significados passíveis de exame para além das anotações nos dicionários (NASCIMENTO; MENANDRO, 2006), sendo que o grau de associação de uma palavra com a classe é dado pelo Qui-quadrado (X^2).

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os textos analisados tinham 9.796 palavras, sendo que 1.245 eram adjetivos, verbos, advérbios e substantivos, palavras portadoras de sentido. As demais palavras eram artigos, verbos suplementares, preposições, conjunções etc. As 1.245 palavras estavam distribuídas em 277 segmentos de textos, dos quais o programa reteve aproximadamente 73% das palavras que tinham frequência superior a $X^2 \geq 3,84$.

As palavras foram classificadas em contextos explicativos que reportavam ao processo adaptativo da cadeia de valor dos cafés brasileiros (figura 1). A classe 3, denominada “*Estrutura Produtiva*”, agrupa elementos mais gerais da proposta; remete aos esforços adaptativos da estrutura produtiva dentro da porteira. Essa classe agrupa 27,7% das palavras usadas para descrever as propostas para desenvolvimento da cadeia; *produtividade*, a palavra característica dessa classe, apresenta a maior coocorrência, portanto maior grau de associação ($X^2=30,24$).

A adaptação da estrutura produtiva reflete o desejo de construir as bases e diretrizes do programa de desenvolvimento da produção dentro dos padrões da produção integrada e indicação geográfica (BRASIL, 2008). A adaptação da cadeia de valor ao novo ambiente concorrencial passa pela adaptação do sistema produtivo dentro das diretrizes demandadas pelo mercado consumidor para melhorar a eficiência na entrega de qualidade diferenciada.

A melhoria do sistema produtivo passa pela melhoria da produtividade e da qualidade da lavoura (BRASIL, 2002, 2008, 2012) para estrategicamente alinhar contexto produtivo com o que é comunicado. Esse esforço se faz necessário, visto que a maioria dos produtores é de pequeno porte, está dispersa, tem baixo índice de associativismo e enfrenta problemas gerenciais e tecnológicos que precisam ser mitigados para aumento da competitividade do café brasileiro no mercado interno e externo. Além do mais, o baixo índice de organização coletiva dificulta a capacitação e implementação das propostas (BRASIL, 2012).

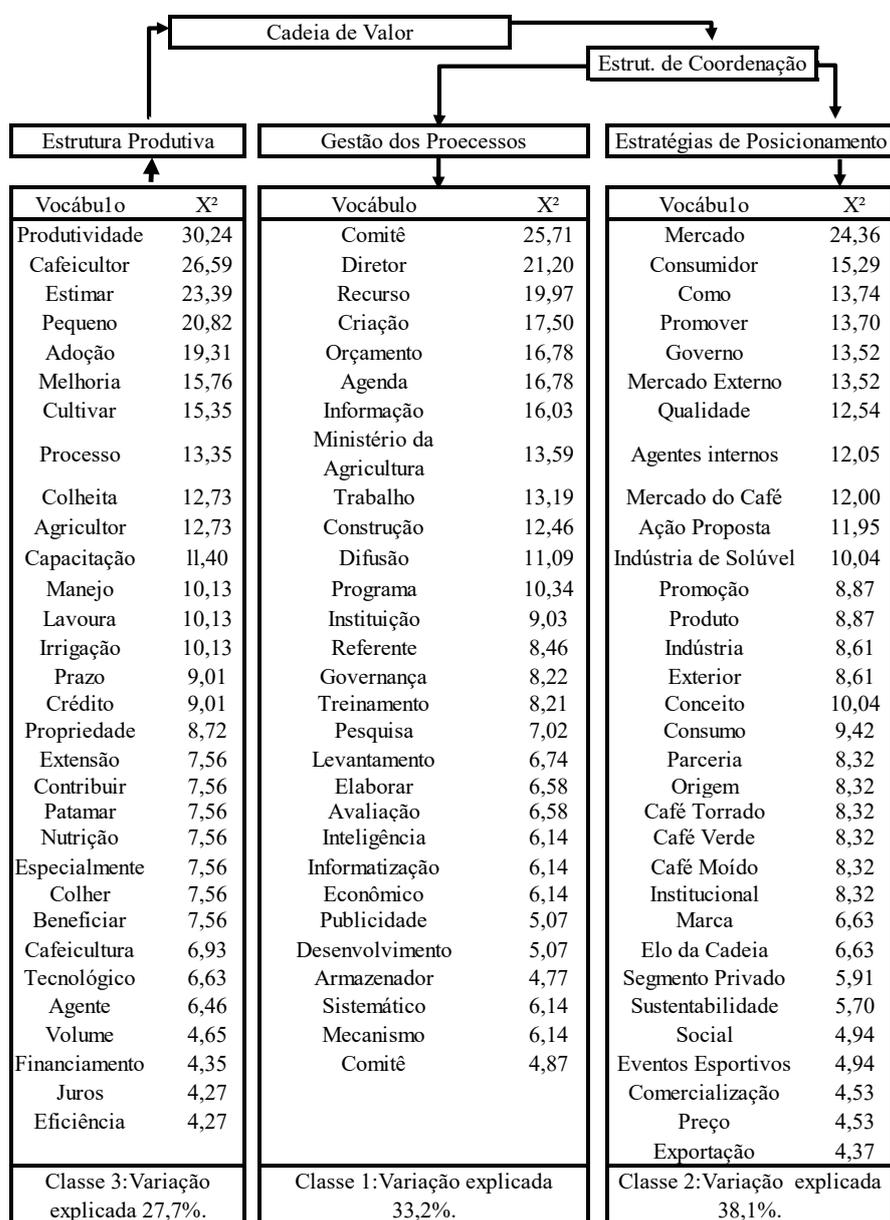
As classes 1 e 2 remetem a contextos mais específicos da “*Estrutura de Coordenação*” do processo adaptativo. A classe 1, denominada “*Gestão dos processos*”, engloba elementos característicos das atividades e atores necessários para efetividade das ações, agrupando 33,2% do contexto explicativo. Logo, a palavra *comitê* é a forma mais recorrente e pertinente desta classe: tal palavra apresenta um X^2 de 25,71.

A gestão do processo é importante, e os comitês são importantes para captar as demandas da estrutura produtiva, da estrutura de mercado, além de definir valores de orçamento, fontes de recursos e cronograma para o desenvolvimento do trabalho, sua implantação e manutenção das atividades (BRASIL, 2002, 2012). Além do mais, a gestão do processo garantirá o desenvolvimento de ferramentas de certificação usadas para assegurar a conformidade de todas as etapas produtivas.

A classe 2, denominada “Estratégia de Posicionamento”, agrupa elementos explicativos da promoção dos cafés brasileiros para geração de divisas em benefício da sociedade brasileira através do aumento da comercialização interna e externa e da industrialização dos cafés nacionais (BRASIL, 2008, 2012). Tal classe de palavras ajunta 33,1% dos elementos explicativos das propostas, sendo que o vocábulo *mercado* é o elemento mais significativo do cluster ($X^2= 24,36$).

As estratégias de posicionamento têm a missão de desenvolver um marketing institucional do país no exterior, com vistas a explorar as especificidades dos produtos em seus respectivos mercados-alvos e a orientar a oferta dos atores ao longo da cadeia de valor com as ações de comunicação para efetividade da proposta de valor dos cafés brasileiros, tendo como foco os eventos esportivos, como Copa das Confederações, Copa do Mundo e Olimpíada, para posicionar os cafés do Brasil como símbolo deste país (BRASIL, 2002, 2008, 2012).

Figura 1: Foco de atenção para o posicionamento da marca “Cafés do Brasil”



Fonte: Construído a partir do output do Iramuteq.

As iniciativas governamentais ao longo dos anos, especialmente durante quase um século de regulação, contribuíram para institucionalizar uma cultura produtiva orientada para produção de quantidade e não de qualidade. Nesse período de regulação, o Instituto Brasileiro do Café (IBC) coordenava todas as ações para expandir a produção, relegando a qualidade a segundo plano, desestimulando a produção de cafés de qualidade, o que trouxe implicações à imagem da cafeicultura nacional (SAES, 1995; SAES; NUNES, 2001).

O IBC apontava todas as estratégias de preços, oferecia toda a infraestrutura de serviço e controle, o que conseqüentemente limitou o aprendizado e estimulou a dependência organizacional, fato que contribuiu para uma eficiente coordenação de mercado, porém com baixa integração vertical. Esse modelo de coordenação foi eficiente para produção e comercialização de commodity.

O resultado dessa coordenação foi a formação de uma identidade, crença, valores e cultura de grande produtor de um tipo único de café, o “Café Tipo Santos” (SAES; NAKAZONE, 2002), foco do reposicionamento de mercado. A estagnação no consumo de café commodity em detrimento dos cafés especiais pode ser vista como uma barreira aos cafés brasileiros nos principais mercados consumidores, evidenciando o papel da iniciativa para alinhar a cadeia de valor do café brasileiro a este novo paradigma mercadológico.

Com o IBC, em 1989, o sistema ficou desorientado e desorganizado, assim as ações pensadas para adaptação da base produtiva foram orientadas para aproveitar as peculiaridades regionais, aumentar a produtividade e a organização horizontal dos produtores, com os atores ao longo da cadeia de valor formando clusters, unindo produtores, exportadores, torrefadores e canais de distribuição para alavancar uma atuação mais agressiva no mercado (BRASIL, 2012). No entanto, a organização horizontal dos produtores faz surgir novas instituições que podem comprometer a eficácia do programa. À medida que os atores interagem no interior do grupo, surgem laços sociais, culturais, de amizade, crenças e valores que orientam as ações e decisões dos atores.

Tais laços representam instituições informais que surgem espontaneamente como processos de inovação e imitação que ocorrem em um grupo que está a aprender coletivamente (MANTZAVINOS; NORTH; SHARIQ, 2004). Essas instituições favorecem a cooperação, estimulando os indivíduos a envolver-se em atividades complexas com outros indivíduos/grupos. Assim, a eficiência dessa proposta depende da adesão e cooperação de indivíduos, agrupados em organizações, que têm percepções diferenciadas sobre seu papel e até mesmo sobre os objetivos a ser atingidos (LUIS et al., 2006; NADVI, 2008).

Ao organizar-se, as regiões passam a reivindicar autonomia para valorar as características locais e criar mecanismos institucionais adaptados localmente e aceitos

coletivamente. Desse modo, o aprendizado coletivo é facilitado, proporcionando, conseqüentemente, o surgimento de instituições informais que garantem a legitimidade às ações no interior das regiões. Esse aprendizado pode induzir a substituição do ator governamental na defesa dos interesses locais frente aos nacionais. A organização horizontal acaba ofertando uma estrutura de serviço e apoio institucional que favorece soluções aos problemas coletivos e melhora a comunicação com o mercado.

Cada região passa a criar estratégias que valorizam e captam a essência dos métodos produtivos locais, levando em conta o conjunto de fatores internos que permite criar valores diferenciados para se diferenciar no mercado. Ao agrupar recursos e competências, que favorecem o compartilhamento de soluções aos problemas coletivos, e o investimento em novas habilidades e conhecimentos, as regiões cafeicultoras estão buscando soluções para as necessidades de negócios lucrativos, para a captura de renda com os cafés de melhor qualidade.

Dessa maneira, a base tem incorporado novas especialidades de cafés às suas ofertas. Nesse ambiente mutável, as soluções são pautadas na racionalidade subjetiva dos atores, que se orientam pela cultura, pelas crenças e pelas ideologias compartilhadas pelos componentes do grupo (AGUILAR FILHO; FONSECA, 2011; NORTH, 1993). À medida que esses indivíduos ou grupos se relacionam, eles aprendem coletivamente e compartilham instituições informais que estabilizam as expectativas e fornecem disciplina moral e ética eficazes para reduzir as incertezas, aumentar a cooperação e melhorar a visão de equidade e justiça compartilhada (MANTZAVINOS; NORTH; SHARIQ, 2004; NORTH, 1991, 1992).

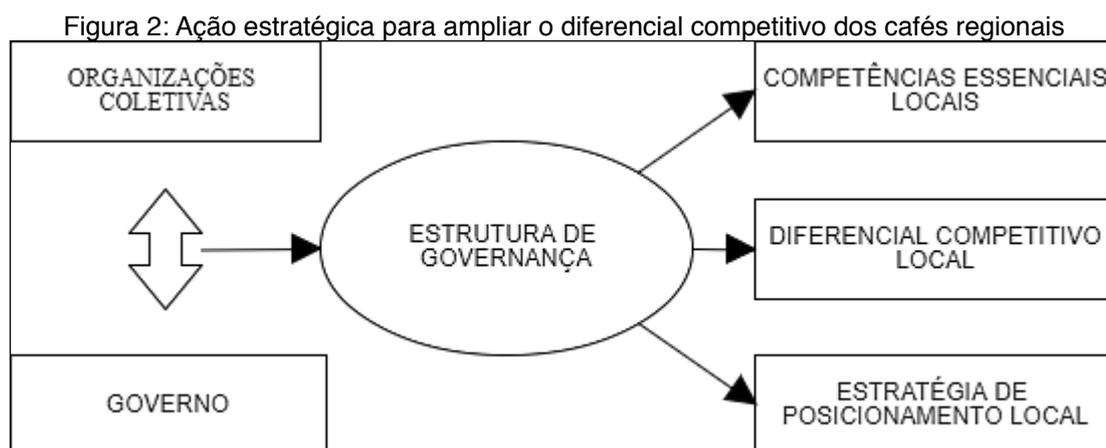
A base produtiva, ao se organizar, encontra-se em uma curva de aprendizado mais acentuada, voltada para atender a mercados dinâmicos que oferecem melhores opções para maximizar renda. Evidentemente, as regiões passam a ter percepções diferentes que influenciam e direcionam a busca do que é mais vantajoso. Conseqüentemente, a simples venda de matéria-prima para as indústrias brasileiras processarem deixa de ser lucrativa, devido à maior especificidade dos ativos ofertados pelos empresários rurais. Ou seja, a concentração de etapas produtivas na base é uma adaptação às necessidades de mercado, vivenciadas pelos empresários rurais, visando a alcançar melhores oportunidades e superar os entraves no sistema tradicional.

Esses agentes dispõem-se mais ou menos a engajar-se e a cooperar nesta iniciativa de acordo com a percepção daquilo que é mais vantajoso para si, dispondo-se a envolver-se em relações complexas com outros indivíduos a partir de um conjunto comum de regras em que todos acreditam (MANTZAVINOS; NORTH; SHARIQ, 2004). Essas interações são complexas, uma vez que cada indivíduo tem uma percepção diferenciada e generalizada da situação.

Esses padrões de interações humanas parecem ser a fonte profunda subjacente

de desempenho de propostas políticas, e o resultado é econômico (NORTH, 2003, 1993). As percepções são subjetivas e pautadas na própria visão de mundo dos atores; logo, elementos culturais, valores, crenças e aprendizado podem influenciar no resultado dessas propostas. Assim, a efetividade desse esforço político depende da percepção e disposição dos agentes afetados pelas mudanças que o programa certamente exige. Esses elementos podem revelar-se facilidades ou dificuldades para a institucionalização do programa Cafés do Brasil.

Ao mesmo tempo em que as regiões podem passar a estruturar suas estratégias de ação, elas podem passar a trabalhar isoladamente. Ou seja, isso leva o consumidor a ter uma clara percepção das regiões e não dos cafés nacionais. Desse modo, há uma baixa capacidade de coordenação e governança conjunta, refletindo assim diretamente na eficiência adaptativa, na disseminação de informação e adaptação da cadeia de valor. Assim, demanda-se uma ação mais alinhada entre as organizações coletivas e os atores governamentais para alinhar a estrutura de governança de modo a ampliar as competências locais, o diferencial competitivo local e o fortalecimento das estratégias regionais de posicionamento, conforme a figura 2.



Fonte: Os autores.

Ao promover um alinhamento de esforços para aproveitar as oportunidades de mercado, amplia-se a captura de valor no mercado; caso contrário, esforços isolados minimizam as possibilidades de reposicionamento da cadeia de forma eficiente. Imediatamente, a estratégia nacional pode estar sendo desprezada pela maior orientação para a estratégia local. A marca Cafés do Brasil, que deveria atuar como uma marca guarda-chuva para todo o sistema e ser uma proposta de valor unificada de posicionamento, pode acabar sendo menosprezada em prol das marcas regionais.

Percebe-se que a possibilidade de não efetivação da marca Cafés do Brasil como símbolo único do país é causa única das mudanças institucionais de cada ambiente, o que pode produzir efeitos diversos sobre o produto total da cadeia e influenciar diretamente o desempenho econômico (ARROW, 1962; PENG; WANG; JIANG, 2008). Esse cenário pode ocorrer pela fragilidade das instituições formais, cujo

marco institucional formal é frágil, enquanto as instituições informais exercem papel preponderante na organização econômica (PENG, 2002) e orientação estratégica, podendo levar à subexploração da marca Cafés do Brasil.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados evidenciam que a defesa das marcas locais é uma consequência do reforço da cultura, crenças e valores regionais, favorecendo o aparecimento de instituições informais à medida que os atores locais aprendem coletivamente. Este processo traz consequências políticas para o programa de marketing Cafés do Brasil, proposto pelo MAPA.

A ineficácia da proposta do programa é condicionada pela ineficiência institucional dos agentes de governança do programa em coordenar as ações da cadeia cafeeira nacional, desacreditando, desta forma, o posicionamento da marca. A principal consequência é o distanciamento entre as propostas de valor das regiões, evidenciado principalmente pela diversidade de possibilidades de interações entre os produtores e seus mercados.

Deste modo, percebe-se uma dificuldade de pensar e implementar uma estratégia única de marketing para o setor cafeeiro brasileiro, devido tanto às diferenças de interesses como às diferenças adaptativas entre os agentes. Este resultado sinaliza a necessidade de explorar ferramentas de marketing de acordo com as necessidades locais, alinhadas às cadeias de valores que estão sendo construídas localmente.

Além do mais, há características distintas que podem dotar de maior apelo comercial os cafés locais. Agora, o desafio é saber qual o direcionamento que este novo quadro institucional realmente tem dado à cadeia de valor do café brasileiro.

REFERÊNCIAS

AGENDA21. **Desenvolvimento Sustentável**. Disponível em: <<http://www.agenda21-ourique.com/pt/go/desenvolvimento-sustentavel>>. Acesso em: 20 jan. 2015.

AGUILAR FILHO, H. A. de; FONSECA, P. C. D. Instituições e cooperação social em Douglass North e nos intérpretes weberianos do atraso brasileiro. **Estudos Econômicos**, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 551–571, 2011.

ARROW, K. J. The Economic Implications of Learning by Doing. **The Review of Economic Studies**, v. 29, n. 3, p. 155, 1 jun. 1962.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 7. ed. Lisboa: Persona, 1977.

BARNEY, J. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 625–641, 1 dez. 2001.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Plano Nacional de Desenvolvimento do Agronegócio Café**. Brasília (DF), 2002.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Agenda Estratégica do Agronegócio Café**. Brasília (DF), 2008.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Plano Estratégico para o Desenvolvimento do Setor Cafeeiro**. Brasília (DF), 2012.

CARVALHO, D. M.; COSTA, J. E. da. Comercialização agrícola no Brasil. **OKARA: Geografia em debate**, João Pessoa, v. 5, n. 1, p. 93–106, 2012.

CAVALCANTE, C. M. A pergunta de COASE revisitada e a analogia Granovetter. **Ciências Sociais em Perspectiva**, Cascavel, v. 13, n. 24, p. 101–116, 2014.

FALLERY, B.; RODHAIN, F. Quatre approches pour l'analyse de données textuelles: lexicale, linguistique, cognitive, thématique. p. 1-16, 2007.

FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Gestão & Produção**, São Paulo, v. 6, n. 3, p. 147–161, dez. 1999.

FITTER, R.; KAPLINKSY, R. Who Gains from Product Rents as the Coffee Market Becomes More Differentiated? A Value-chain Analysis. **IDS Bulletin**, New Jersey, v. 32, n. 3, p. 69–82, jul. 2001.

ICAPE. **Relatório Internacional de Tendências do Café**. Lavras. v. 4, n. 2, p. 1-17. 2015. Disponível em: <http://www.icafebr.com.br/publicacao2/46992Relatorio_v4_n2.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2015.

KRETZER, J.; MENEZES, E. A. A importância da visão baseada em recursos na explicação da vantagem competitiva. **Revista de Economia Mackenzie**, 2009.

LUIS, C. F. DE F. et al. Planejamento Estratégico de Marketing no Âmbito do Desenvolvimento Organizacional. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 9, 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2006. p. 17.

MANTZAVINOS, C.; NORTH, D. C.; SHARIQ, S. Learning, institutions, and economic performance. **Perspectives on Politics**, Cambridge, v. 2, n. 1, p. 75–84, 1 mar. 2004.

NADVI, K. Global standards, global governance and the organization of global value chains. **Journal of Economic Geography**, Oxford, v. 8, n. 3, p. 323–343, 29 fev. 2008.

NASCIMENTO, A. R. A.; MENANDRO, P. R. M. Análise lexical e análise de conteúdo: uma proposta de utilização conjugada. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, v. 6, p. 1–17, 2006.

NORTH, D. **The role of institutions in economic development**. 2003. Disponível em: <http://www.unece.org.unecedevelo.iway.ch/fileadmin/DAM/oes/disc_papers/ECE_DP_2003-2.pdf>.

NORTH, D. C. Institutions. **Journal of Economic Perspectives**, Berkeley, v. 5, n. 1, p. 97–112, 1991.

NORTH, D. C. Institutions, ideology, and economic-performance. **Cato Journal**, Washington, v. 11, n. 3, p. 477–488, 1992.

NORTH, D. C. **The New Institutional Economics and Development**. Disponível em: <<http://www.econ.iastate.edu/tesfatsi/NewInstE.North.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2017.

PENG, M. W. Towards an Institution-Based View of Business Strategy. **Asia Pacific Journal of Management**, Berlin, v. 19, n. 2–3, p. 251–267, ago. 2002.

- PENG, M. W.; WANG, D. Y. L.; JIANG, Y. An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies. **Journal of International Business Studies**, v. 39, n. 5, p. 920–936, abr. 2008.
- PONTE, S. The “Latte Revolution”? Regulation, Markets and Consumption in the Global Coffee Chain. **World Development**, Amsterdã, v. 30, n. 7, p. 1099–1122, 2002.
- PORTER, M. Os caminhos da lucratividade: como implementar uma verdadeira vantagem competitiva. **HSM management**, v. 1, p. 88–94, 1997.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 33. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 26. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- RATINAUD, P.; MARCHAND, P. Application de la méthode ALCESTE aux « gros » corpus et stabilité des « mondes lexicaux » : analyse du « CableGate » avec IRAMUTEQ. In: **Actes des 11eme Journées internationales d’Analyse statistique des Données Textuelles**, 2012. p. 835–844.
- ROCHA, D.; DEUSDARÁ, B. Análise de conteúdo e análise do discurso: aproximações e afastamentos na (re)construção de uma trajetória. **Alea: Estudos Neolatinos**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, p. 305–322, 2005.
- SAES, A. M. Do vinho ao café: aspectos sobre a política de diferenciação. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 36, n. 2, p. 7–19, 2006.
- SAES, M.; NAKAZONE, D. Cadeia: café. In: COUTINHO, L. G.; LAPLANE, M.; LUPFER, D.; FARINA, E. (Org.). **Estudo da Competitividade de Cadeias Integradas**. Campinas: Instituto de Economia da Unicamp; Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia; FINEP, 2002.
- SAES, M. S. M. **A racionalidade econômica da regulamentação no mercado brasileiro de café**. 1995. 221 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Economia, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.
- SAES, M. S. M.; JAYO, M. **Competitividade do sistema agroindustrial do café**. Relatório de Projeto. São Paulo: USP; Ipea; Pensa, 1998.
- SAES, M. S. M.; NUNES, R. **O Desempenho das MPEs na Indústria de Torrefação e Moagem de Café**. Relatório de Projeto. São Paulo: SEBRAE; Fipe, 2001.
- USDA. **Coffee: World Markets and Trade**. Disponível em: <<http://usda01.library.cornell.edu/usda/current/tro>>. Acesso em: 1 ago. 2017.
- WRIGHT, P.; MCWILLIAMS, A. Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. **The International Journal of Human Resource Management**, 1994.

SOBRE O ORGANIZADOR

Wilson Noé Garcés Aguilar es Doctor en Administración de la Universidad del Valle (2020), Magister en estudios interdisciplinarios del desarrollo de la Universidad del Cauca (2018) y Contador Público de la Universidad del Valle (2011). Docente universitario en el suroccidente colombiano en áreas contables, administrativas, financieras y humanas. Ha sido director y evaluador de trabajos de grado y posgrado en universidades latinoamericanas. Se ha desempeñado como par evaluador de revistas y editoriales nacionales e internacionales en el área de la administración, estudios organizacionales y negocios.

Es investigador interdisciplinario en ciencias sociales y humanas reconocido por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia. Ha sido miembro de los grupos de investigación VINCO de la Universidad Cooperativa de Colombia, del grupo Investigaciones Contables, Económicas y Administrativas -GICEA- de la Universidad del Cauca, del Grupo de Investigación Minka de la Fundación Universitaria de Popayán, de los grupos de investigación Territorios, IREHISA y Grupo de investigación Nuevo Pensamiento Administrativo de la Universidad del Valle, del Grupo de investigación GIICO de la Fundación Universitaria Lumen Gentium Unicatólica Cali y de los grupos de Investigación Interdisciplinario en Ciencias Sociales y Humanas y Gestión, Desarrollo y Sociedad de la Corporación Universitaria Autónoma del Cauca.

Es miembro de redes de conocimiento especializado: Red de investigadores ASCOLFA Sur Occidente RIASCOLFA – Colombia, Red Educación y Economía Social y Solidaria, y de la Red de investigadores latinoamericanos de economía social y solidaria.

Participa activamente de eventos científicos en Latinoamérica en calidad de conferencista y ponente y cuenta con variada publicación de artículos y capítulos de libros.

Ha sido director de proyectos de investigación, coordinador de proyectos interinstitucionales con entidades públicas y asesor de programas de iniciación científica en los departamentos del Cauca y Valle del Cauca en Colombia.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Aceitação e gestão 78, 120

Adaptação 20, 22, 25, 40, 42, 44, 46, 47, 48, 120

Administración 67, 68, 69, 70, 72, 73, 75, 76, 77, 119, 120

Ambiente institucional 40, 120

Avaliação 8, 17, 19, 20, 26, 33, 39, 52, 54, 55, 56, 57, 64, 65, 88, 90, 120

B

Bala de banana 13, 15, 18, 21, 22, 23, 25, 120

C

Caminhoneiros 104, 105, 106, 109, 114, 117, 120

Competências essenciais 40, 120

Coordenação 14, 40, 42, 44, 46, 48, 50, 120

D

Diversidad 67, 69, 72, 75, 76, 120

E

Ecosistema 1, 2, 6, 8, 9, 11, 12, 120

Egressos 53, 64, 94, 96, 99, 101, 102, 120

Empreendedorismo 1, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 19, 25, 26, 120

Estratégia 10, 11, 13, 27, 29, 31, 32, 34, 36, 37, 38, 39, 40, 45, 48, 49, 120

Estratégia gerencial 13, 120

Estratégias de suprimentos 27, 28, 120

Estudios organizacionales 67, 68, 69, 71, 72, 76, 77, 119, 120

Estudo de caso 13, 18, 27, 32, 34, 36, 38, 39, 78, 80, 83, 84, 90, 93, 120

F

Fábrica 13, 15, 17, 18, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 120

Fortalecimento 10, 13, 21, 25, 48, 120

I

Impactos 59, 94, 102, 104, 106, 114, 117, 120

Inovação 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 16, 27, 28, 34, 46, 79, 120

Institucionais 40, 43, 46, 48, 111, 120

M

Marketing estratégico 40, 121

Mobilidade urbana 104, 110, 111, 112, 117, 118, 121

Modelo de negócios 1, 3, 7, 9, 121

Modelo lógico 52, 54, 56, 57, 58, 59, 62, 65, 121

Mudanças organizacionais 78, 79, 80, 81, 83, 85, 87, 88, 89, 90, 91, 121

P

Patronato 94, 95, 96, 99, 101, 102, 103, 121

Perspectivas 2, 40, 75, 104, 106, 108, 117, 118, 121

Política pública 52, 54, 57, 58, 59, 94, 102, 121

Posicionamento estratégico 40, 121

Problemas estruturais 104, 105, 121

Programa 1, 27, 40, 42, 43, 44, 46, 48, 49, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 62, 63, 64, 65, 94, 95, 99, 100, 101, 121

Proliferações 67, 75, 121

Prouni 52, 53, 54, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 121

R

Resistência humana 78, 80, 82, 90, 91, 92, 121

Ressocialização 94, 95, 96, 98, 99, 100, 121

S

Seleção de fornecedores 27, 28, 31, 33, 34, 36, 37, 38, 39, 121

Startups 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 11, 121

T

Teoria 12, 34, 38, 39, 52, 54, 56, 57, 58, 59, 63, 64, 65, 66, 78, 80, 92, 93, 121

Teoria do programa 52, 54, 56, 57, 58, 59, 63, 64, 65, 121

Teoria institucional 78, 80, 92, 121

U

Universidade 27, 40, 51, 52, 53, 64, 78, 80, 93, 94, 103, 117, 118, 121



**EDITORIA
ARTEMIS
2020**