

Ministério da Ciência e Tecnologia - MCT
Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP
Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico - PADCT

ESTUDO DA COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA BRASILEIRA

COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA DE CAFÉ

Nota Técnica Setorial
do Complexo Agroindustrial

O conteúdo deste documento é de exclusiva responsabilidade da equipe técnica do Consórcio. Não representa a opinião do Governo Federal.

Campinas, 1993

Documento elaborado pelo consultor Celso Rodrigues Vegro (Instituto de Economia Agrícola).

A Comissão de Coordenação - formada por Luciano G. Coutinho (IE/UNICAMP), João Carlos Ferraz (IEI/UFRJ), Abílio dos Santos (FDC) e Pedro da Motta Veiga (FUNCEX) - considera que o conteúdo deste documento está coerente com o Estudo da Competitividade da

ESTUDO DA COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA BRASILEIRA

Indústria Brasileira (ECIB), incorpora contribuições obtidas nos workshops e servirá como subsídio para as Notas Técnicas Finais de síntese do Estudo.

CONSÓRCIO

Comissão de Coordenação

INSTITUTO DE ECONOMIA/UNICAMP
INSTITUTO DE ECONOMIA INDUSTRIAL/UFRJ
FUNDAÇÃO DOM CABRAL
FUNDAÇÃO CENTRO DE ESTUDOS DO COMÉRCIO EXTERIOR

Instituições Associadas

SCIENCE POLICY RESEARCH UNIT - SPRU/SUSSEX UNIVERSITY
INSTITUTO DE ESTUDOS PARA O DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL - IEDI
NÚCLEO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA - NACIT/UFBA
DEPARTAMENTO DE POLÍTICA CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA - IG/UNICAMP
INSTITUTO EQUATORIAL DE CULTURA CONTEMPORÂNEA

Instituições Subcontratadas

INSTITUTO BRASILEIRO DE OPINIÃO PÚBLICA E ESTATÍSTICA - IBOPE
ERNST & YOUNG, SOTEC
COOPERS & LYBRANDS BIEDERMANN, BORDASCH

Instituição Gestora

FUNDAÇÃO ECONOMIA DE CAMPINAS - FECAMP

EQUIPE DE COORDENAÇÃO TÉCNICA

Coordenação Geral:	Luciano G. Coutinho (UNICAMP-IE) João Carlos Ferraz (UFRJ-IEI)
Coordenação Internacional:	José Eduardo Cassiolato (SPRU)
Coordenação Executiva:	Ana Lucia Gonçalves da Silva (UNICAMP-IE) Maria Carolina Capistrano (UFRJ-IEI)
Coord. Análise dos Fatores Sistêmicos:	Mario Luiz Possas (UNICAMP-IE)
Apoio Coord. Anál. Fatores Sistêmicos:	Mariano F. Laplane (UNICAMP-IE) João E. M. P. Furtado (UNESP; UNICAMP-IE)
Coordenação Análise da Indústria:	Lia Haguenaer (UFRJ-IEI) David Kupfer (UFRJ-IEI)
Apoio Coord. Análise da Indústria:	Anibal Wanderley (UFRJ-IEI)
Coordenação de Eventos:	Gianna Sagázio (FDC)

Contratado por:

Ministério da Ciência e Tecnologia - MCT
Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP
Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico - PADCT

COMISSÃO DE SUPERVISÃO

O Estudo foi supervisionado por uma Comissão formada por:

João Camilo Penna - Presidente	Júlio Fusaro Mourão (BNDES)
Lourival Carmo Monaco (FINEP) - Vice-Presidente	Lauro Fiúza Júnior (CIC)
Afonso Carlos Corrêa Fleury (USP)	Mauro Marcondes Rodrigues (BNDES)
Aílton Barcelos Fernandes (MICT)	Nelson Back (UFSC)
Aldo Sani (RIOCELL)	Oskar Klingl (MCT)
Antonio dos Santos Maciel Neto (MICT)	Paulo Bastos Tigre (UFRJ)
Eduardo Gondin de Vasconcellos (USP)	Paulo Diedrichsen Villares (VILLARES)
Frederico Reis de Araújo (MCT)	Paulo de Tarso Paixão (DIEESE)
Guilherme Emrich (BIOBRAS)	Renato Kasinsky (COFAP)
José Paulo Silveira (MCT)	Wilson Suzigan (UNICAMP)

SUMÁRIO

RESUMO EXECUTIVO	1
APRESENTAÇÃO	15
1. O MERCADO INTERNACIONAL DO CAFÉ	17
1.1. Balanço Mundial Recente dos Negócios Cafeeiros	17
1.2. O Hábito de Beber Café e os Novos Padrões de Consumo.....	21
1.3. Condições de Competitividade dos Principais Países Concorrentes.....	24
. Colômbia.....	24
. Indonésia	25
. México e Países Centro-Americanos	25
. Países Africanos.....	27
1.4. Síntese dos Fatores Determinantes da Competitividade	28
2. O MERCADO DO CAFÉ NO BRASIL.....	30
2.1. Antecedentes	30
2.2. Estrutura do Mercado Brasileiro	33
2.3. Competitividade do Setor de Primeiro Beneficiamento.....	37
2.4. Competitividade do Setor de Segundo Beneficiamento.....	42
2.4.1. Competitividade na indústria alimentar de torrefação e moagem de café	43
2.4.2. Competitividade na indústria alimentar de solubilização de café.....	48
2.5. Um Balanço da Competitividade da Indústria Brasileira.....	51
. Custos.....	51
. Formação de Preços	54
. Agricultura de Pequena Escala e Mão-de-Obra	54
. Gestão Empresarial	55
. Relação Capital/Trabalho.....	56
. Receitas Cambiais.....	57
. Mercosul	57
. Concentração Empresarial	58
. Verticalização	58
. Varejo.....	59
3. POLÍTICA INDUSTRIAL E O PAPEL DO ESTADO.....	60
3.1. Políticas de Reestruturação Setorial.....	60
3.2. Políticas de Modernização Produtiva.....	64
3.3. Fatores Sistêmicos.....	65
4. INDICADORES.....	67

BIBLIOGRAFIA.....	69
RELAÇÃO DE TABELAS, GRÁFICOS E FIGURAS	72
ANEXO 1: DADOS ADICIONAIS DE CUSTO E ESQUEMA DESCRITIVO DO MERCADO DE CAFÉ	73
ANEXO 2: PESQUISA DE CAMPO - ESTATÍSTICAS BÁSICAS PARA O SETOR	77

RESUMO EXECUTIVO

1. TENDÊNCIAS INTERNACIONAIS DA COMPETITIVIDADE

1.1. Características Estruturais do Mercado do Café

O valor global da cadeia produtiva vinculada à cafeicultura é de aproximadamente US\$ 33 bilhões ao ano. Tal valor é composto pelo custo de produção da matéria-prima acrescido do valor adicionado no primeiro processamento, transporte, segundo processamento (torrefação, moagem e solubilização do café) e distribuição.

No comércio internacional de café, o Brasil ocupa, historicamente, a posição dominante de maior produtor e exportador mundial. No período 1900-91, no entanto, a tendência mais relevante é a contínua erosão da sua participação: responsável por quase 80% das exportações mundiais no início do século, responde atualmente por cerca de 25% do total.

As razões do declínio brasileiro vinculam-se à estratégia adotada por consumidores e produtores na regulação do mercado que persistiu durante o período de vigência do Acordo Internacional do Café (AIC). Mantendo preços artificialmente elevados, muitos países produtores expandiram suas áreas cultivadas, pressionando a cota brasileira.

Outro fator determinante do declínio brasileiro no mercado foi a falta de qualidade do produto nacional. A estratégia do antigo Instituto Brasileiro do Café era exportar grandes quantidades, num mercado onde, crescentemente, o produto se diferenciava - estima-se que no ano 2.000 metade do consumo de café nos EUA será de *gourmets*. Atualmente, estes representam cerca de 20% do consumo americano do produto. Os principais concorrentes brasileiros perceberam mais cedo essa tendência e induziram modificações significativas entre seus produtores. Os resultados dessa reorientação foram: a) o aumento da produtividade e, b) melhoria da qualidade do produto, conquistando a preferência dos consumidores.

Colômbia, México e países centro-americanos produzem arábicas suaves. Esses cafés alcançam melhores preços no mercado internacional, porém os custos para sua produção são bastante elevados o que, em um contexto de ausência de acordos e preços deprimidos, pode significar aguda crise nas regiões produtoras.

A crise constitui a característica atual mais marcante entre os produtores de arábicas suaves. Alguns países têm se empenhado em formular programas emergenciais de apoio à cafeicultura, contando tanto com recursos internos como, ainda, internacionais.

Os EUA são o principal mercado consumidor de café. Todavia, na atual década, o crescimento do mercado americano da bebida será apenas modesto, apesar de concentrarem-se nesse país os principais conglomerados que atuam no setor.

Na Europa predominam as bebidas originadas de misturas - *blends* - entre arábicas e robustas. Essa preferência baseia-se nos vínculos coloniais estabelecido entre Europa e África - onde se localizam importantes países produtores.

1.2. Estratégias Empresariais de Sucesso

No mercado internacional, os grandes grupos empresariais atuantes no setor realizaram crescentes lucros após o rompimento do último AIC. Segundo estatísticas da OIC, cerca de US\$ 10 bilhões foram transferidos dos países produtores para os consumidores, representados pelos grandes conglomerados da indústria alimentar que atuam no comércio e transformação do café verde. De 1990 a 92, a queda nos preços do café torrado e moído foi de apenas 7,3%, frente a uma redução de 34% nos preços da matéria-prima. Com a completa desregulamentação do mercado, aumentou o poder de manipular os preços internacionais por parte dos grandes grupos.

Outras estratégias empresariais percebidas no mercado refletem a crescente demanda por produtos diferenciados. As empresas têm buscado consolidar tipos de bebida que lhes são próprios a fim de cativar o consumidor segundo as qualidades degustativas que seu café oferece.

A entrada no varejo das torrefadoras líderes abriu novas oportunidades de negócios, redefinindo padrões de concorrência e ampliando significativamente as margens de rentabilidade. As oportunidades no campo empresarial baseiam-se na capacidade em oferecer um produto de qualidade tanto no atacado como no varejo.

1.3. Principais Fatores de Competitividade

No âmbito das firmas, a competitividade depende de novos procedimentos gerenciais e modernização dos equipamentos. Com mercado livre, os movimentos especulativos em torno dos preços têm aumentado, exigindo maior capacitação dos empresários. As pressões dirigidas à melhoria das condições de trabalho nas torrefadoras e a preocupação com o meio ambiente obrigam as empresas a adquirir equipamentos menos poluidores, além de levar à modernização gerencial e de recursos humanos.

Intensificam-se, em âmbito internacional, as relações produtor-cliente, visando escapar à deterioração da qualidade do produto - função da crise de preços - e estabilizar os preços da matéria- prima adquirida. Outras alianças estão sendo pactuadas: entre os produtores, os colombianos e centro-americanos lideram os esforços para encontrar mecanismos que possibilitem a melhoria dos preços internacionais. Entre produtores e consumidores existem "macro acordos" que alcançam também a cafeicultura. O NAFTA poderá promover uma dinamização da cafeicultura no México, porém essa é ainda uma previsão fracamente delineada.

Quanto aos fatores sistêmicos, a crise de preços tem trazido crescentes dificuldades aos países dependentes das receitas cafeeiras para a manutenção da infra-estrutura nacional - estradas e serviços básicos - essenciais no apoio à cafeicultura. O câmbio, por sua vez, tem sido o principal mecanismo de amenizar o impacto da crise de preços entre os produtores.

2. COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE CAFÉ

2.1. Diagnóstico da Competitividade da Agroindústria

As condições edafo-climáticas e de condução da lavoura, associadas ao tipo de colheita e secagem dos grãos, são os principais condicionantes do padrão de bebida a ser obtido.

Com o decorrer da crise resultante da desregulamentação do setor, ocorreu uma seleção entre os cafeicultores brasileiros, uma vez que inexistiram políticas internas para sustentação do setor. A reestruturação permitiu que cafeiculturas empresariais com alta produtividade permanecessem no setor, eliminando primordialmente as cafeiculturas familiares de pequena escala e regiões decadentes. Esse novo perfil da produção brasileira repercutirá sobre a produtividade e qualidade do produto.

A capacidade da agroindústria em abastecer os mercados - interno e externo - com um produto de qualidade depende do estímulo em torno da revitalização da cafeicultura brasileira, buscando qualidade e produtividade.

Apesar de serem, em geral, tecnologicamente obsoletos, os equipamentos utilizados no primeiro e segundo processamento possibilitam, ainda, um padrão de competitividade razoável. Inovações nos equipamentos, entretanto, podem incrementar a qualidade do produto.

Recentes esforços empresariais possibilitaram melhorias na etapa de primeiro processamento - benefício e rebenefício - do café coco. As experiências de "descascamento cereja" e o novo processamento implementado por grupo empresarial capixaba, permitem afirmar que se está próximo de um "salto" em termos de melhoria da qualidade da bebida via padrão do processamento.

A capacitação gerencial, a modernização dos equipamentos e os baixos preços da matéria-prima constituem o cerne das questões enfrentadas pela indústria de segundo processamento - torrefação e moagem e solubilização de café.

As torrefadoras, voltadas essencialmente para o abastecimento do mercado interno e bastante pulverizadas, iniciam um novo período de atuação empresarial. Após o fim da ingerência governamental sobre o setor, que fazia dos torrefadores meros prestadores de serviços, o setor passa crescentemente a incorporar padrões competitivos comuns entre indústrias alimentares de outros ramos produtivos.

A entrada das cooperativas líderes na torrefação e moagem, verticalizando atividades, aumenta a competitividade no setor. A articulação direta com os produtores - diferentemente das torrefadoras que, em geral, articulam-se com os corretores e outros intermediários - permite às cooperativas oferecer produtos diferenciados com garantia da manutenção do padrão da bebida.

Os problemas enfrentados pelas empresas de solubilização referem-se, basicamente, às oscilações dos preços da matéria-prima no mercado internacional. A tendência baixista do café verde, mas também do torrado e moído, prejudica o desempenho comercial do café solúvel, uma vez que os consumidores passam a preferir o torrado e moído frente ao solúvel.

A principal estratégia concorrencial entre as empresas - sobretudo no ramo de torrefação e moagem - é de diferenciação, segmentando o mercado e procurando abastecê-lo com um produto de qualidades que lhes são peculiares. O fenômeno tem mão dupla, pois os consumidores, aos poucos, também estão redescobrando as qualidades degustativas de um café especial - o *gourmet*.

2.2. Oportunidades e Obstáculos à Competitividade

O Brasil possui a terceira posição no *ranking* dos principais consumidores mundiais, embora o consumo interno tenha permanecido praticamente estagnado por quase 20 anos. Recentemente, tem-se assistido uma retomada do consumo de café, que tem sido possível graças à melhoria da qualidade do produto e às estratégias de *marketing* adotada pelos torrefadores.

O hábito de consumir café passa por modificações entre os consumidores, crescendo a preferência pelos cafés finos tipo exportação. A diferenciação do produto - no café torrado e no moído -, acompanhando a segmentação do mercado, é uma oportunidade que tem sido explorada pelos torrefadores líderes.

A ascensão da preferência dos consumidores pela bebida na forma de expresso também se constitui numa nova oportunidade de negócios para as torrefadoras. O padrão da bebida sob forma de expresso exige grão de comprovada qualidade para o preparo da bebida. Os consumidores, sobretudo dos grandes centros urbanos, passam a apreciar um bom café e os torrefadores diferenciam-se acompanhando esse novo hábito. Os arábicos e robustas brasileiros são cafés tipicamente de terreiro (secos ao sol), o que melhora seu corpo e diminui sua acidez, fatores extremamente desejados pelos fornecedores para máquinas de café expresso. O robusta é apropriado para os *blends* por ser relativamente neutro em termos de sabor e aroma e por reduzir a acidez da bebida.

A aquisição direta de café verde - dos cafeicultores ou de suas cooperativas - por parte de importantes torrefadoras tem mudado o perfil da comercialização do produto em âmbito interno.

A supressão de agentes no percurso da transformação do produto passa a ser uma exigência competitiva no setor e fator de oportunidades.

Historicamente, as oportunidades para as empresas de solubilização de café dependeram da capacidade em abrir novos mercados para o produto brasileiro. Os mercados asiáticos mostram-se dinâmicos para a bebida produzida a partir do pó ou grânulos solúveis, acompanhando significativas modificações nos padrões de consumo locais. Paralelamente, as alternativas comerciais para que os países do Leste-Europeu e Rússia retomem as compras de solúvel brasileiro formam, ao lado dos mercados asiáticos, o conjunto de oportunidades para esse ramo empresarial.

A transferência tecnológica representa uma oportunidade para as empresas vinculadas à cafeicultura. Verificam-se, atualmente, esforços internacionais para a obtenção de inovações que melhorem a qualidade dos grãos. Dependendo das capacidades empresariais para estabelecer *joint-ventures* essas inovações poderão beneficiar a indústria doméstica. Pode-se citar como exemplo a *joint-venture* formada pela SILOCAF do Brasil S.A. e a SILOCAF S.P.A.

3. PROPOSIÇÃO DE POLÍTICAS

3.1. Políticas de Reestruturação Setorial

O sistema de cotas que vigorou com o Acordo Internacional do Café permitiu o avanço de competidores e distanciou o Brasil das tendências de segmentação crescentemente importantes no mercado. As perdas sofridas pelos países produtores após a dissolução do Acordo, entretanto, explicam os esforços recentes para a regulação da produção. Esta iniciativa deve ser limitada a metas de restabelecimento do equilíbrio entre produtores e indústria.

O estudo demonstrou que o Brasil tem capacitação para ser competitivo tanto em custos como em qualidade no mercado de café. Ampliar esta capacitação é a estratégia a ser desenvolvida pelo país.

Com as modificações ocorridas no mercado do café, seguiram-se enormes perdas para os cafeicultores e exportadores. As áreas consideradas decadentes na produção cafeeira demandam maior atenção por parte dos planejadores públicos no sentido de viabilizar não apenas culturas alternativas, mas também reconversão das pequenas torrefadoras.

Nas regiões onde permanece ou se expande a cafeicultura, sugere-se a adoção de programas de racionalização e revigoramento da lavoura, à semelhança daquele que existiu em meados da década de 70. Recursos do Fundo de Defesa da Economia Cafeeira (Funcafé) poderiam ser utilizados para a adoção dessa política. A implementação caberia a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), Instituto Agrônomo de Campinas (IAC) e Coordenadoria de Assistência Técnica Integral (CATI), em São Paulo.

A Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais (EPAMIG) já iniciou esforços na direção da qualidade total para a lavoura cafeeira. As demais regiões produtoras têm tido problemas para se desenvolver neste sentido. A experiência da EPAMIG indica que melhores resultados podem ser obtidos na condução de programas deste tipo com a transferência de incumbências e recursos para os órgãos responsáveis dos estados produtores.

As lavouras devem ser planejadas dentro de novos padrões produtivos: variedades compatíveis com as condições locais, lavouras adensadas, financiamentos - com taxas e prazos apropriados - para tratamentos culturais e correção do solo, colheita exclusivamente voltada para a qualidade da bebida e comercialização no âmbito das cooperativas, dentre outras medidas.

Da mesma forma, o esforço para o desenvolvimento de novas tecnologias de produção - genética e cultivo - não pode ser interrompido. O Brasil historicamente tem sido líder nas

pesquisas cafeeiras, construindo essa liderança através do empenho de pesquisadores do IAC e IBC. A falta de recursos de um e a extinção do outro comprometem no curto prazo a competitividade da produção agrícola brasileira. Os órgãos públicos precisam ser revitalizados e liberados os recursos dos fundos existentes (Funcafé, Finep, CNPq, etc.) para a continuidade dos trabalhos.

O aumento da produtividade do café robusta depende fundamentalmente de uma maior participação das lavouras clonais. Nesse sentido seria bastante oportuna uma política federal de apoio à Empresa Capixaba de Pesquisa Agropecuária (EMCAPA) no sentido de intensificar seu atual empenho na disseminação de mudas clonais visando reestruturar o cultivo do robusta no estado do Espírito Santo. A mesma estratégia pode ser repassada para as regiões produtoras de robusta situadas na Bahia e Rondônia.

A cafeicultura demanda também novas modalidades de crédito. A experiência capixaba em crédito baseado na equivalência produto deveria receber maior atenção dos financiadores oficiais. O BANESPA tenta introduzir esse tipo de crédito em São Paulo, mas com resultados ainda pouco animadores. Porém, para que o financiamento público alcance bons resultados, é preciso vincular-se a concessão de crédito à racionalização e modernização da cafeicultura visando a produtividade e a qualidade dos grãos.

Os estoques brasileiros alcançam cerca de 17,2 milhões de sacas, formado em sua maior parte por excedentes da colheita de 1987. Caberia uma política de renovação através de aquisições combinadas com liberações. Na verdade estamos diante de um patrimônio público que alcança cerca de US\$ 700 milhões e que não pode ser desconsiderado.

O Comitê Brasileiro do Café (CBC) sugeriu que o Preço de Liberação de Estoques fosse por volta de US\$90 por saca. A Federação Brasileira dos Exportadores de Café (FEBEC), propõe o preço de US\$ 84 por saca e os técnicos governamentais do Departamento de Abastecimento e Preços (DAP) propuseram um preço não inferior à US\$ 73 por saca, uma vez que esse foi o valor usado na renegociação das dívidas dos produtores junto aos bancos estatais. Paralelamente à falta de consenso, os estoques envelhecem e perdem valor dia a dia.

O sucesso da estratégia de verticalização das cooperativas para as atividades de torrefação e moagem depende de uma maior escala de atuação e novos equipamentos que lhes permitam ampliar geograficamente sua base de comercialização. O apoio governamental poderia vir no sentido de viabilizar uma federação das cooperativas cafeeiras que buscasse comercializar o café torrado e moído.

A retomada das vendas de café torrado e moído no mercado interno é outra tendência forte. O esforço das torrefadoras em oferecer produtos puros e diferenciados tem incrementado as

vendas de café junto à população. A intensificação do contato com os distribuidores e o aprofundamento da tendência de segmentação poderão incrementar o desempenho do setor.

Durante a ECO-92 (UNCED), uma parceria entre Associação Brasileira das Indústrias de Torrefação e Moagem (ABIC) e o Ministério das Relações Exteriores promoveu o café brasileiro. Esse tipo de iniciativa deveria ganhar maiores proporções, fazendo parte de uma política permanente de valorização das qualidades degustativas da bebida brasileira.

Com a desregulamentação da atividade em âmbito interno, perde-se uma seqüência centenária de dados vitais para a formulação de políticas. Porém, torna-se muito arriscado, do ponto de vista da implementação de políticas, usar-se dados não oficiais ou, quando oficiais, elaborados apenas por um estado produtor. Assim, é urgente a recriação de um sistema público de informações de fácil acesso e que reúna os dados disponíveis sobre a cafeicultura.

3.2. Políticas de Modernização Produtiva

As inovações tecnológicas ocorridas no setor de primeiro processamento - beneficiamento e rebeneficiamento -, permitirão uma melhoria da qualidade da bebida. Esse evento é animador na perspectiva de uma melhor inserção da produção brasileira nos negócios internacionais envolvendo o café.

As torrefadoras de menor porte e de tradição familiar nos negócios demandam capacitações de diversas ordens. Programas de gerenciamento de estoques, controle de vendas e política de recursos humanos são requisitos necessários para que se adaptem aos novos padrões concorrenciais. Já as torrefadoras de maior porte e escala têm pela frente o desafio da modernização dos equipamentos, procurando eliminar aspectos ligados à emissão de poluentes atmosféricos, e do aperfeiçoamento das técnicas de empacotamento.

O estímulo à modernização poderia se dar sob forma de financiamento - público e privado - para a aquisição de equipamentos em projetos de modernização tecnológica, ou através do acompanhamento de processos de parcerias de unidades menores com torrefadoras líderes, caso o entrave maior esteja na escala de produção e distribuição.

Para se trabalhar com *blends* demanda-se uma competência em termos de padrão tecnológico bastante distante do universo atual das empresas, com exceção das líderes. A automação comporá esse quadro de novas competências. Como essa tecnologia já é disponível nos países desenvolvidos haverá, certamente, procedimentos de *joint-ventures e learning by using* envolvidos.

As empresas de solubilização de café representam o setor mais modernizado dessa cadeia produtiva. Empresas, inclusive transnacionais, com reconhecida capacidade competitiva internacional estão atuando no país. A perda de competitividade deve-se aos baixos preços do café verde praticado no mercado internacional. Uma política interessante seria a de apoio - diplomático e de *marketing* - para que o solúvel brasileiro acompanhe os novos padrões de consumo dos japoneses, coreanos e chineses, atuais mercados dinâmicos para essa forma de consumo da bebida.

3.3. Políticas Relacionadas aos Fatores Sistêmicos

Atualmente, o café responde por pequena parcela das receitas cambiais e tributos obtidos pelo governo. Com isso, ocorre uma perda de interesse governamental pela cafeicultura, o que permite uma definição das políticas necessárias para o setor no âmbito dos agentes vinculados à atividade cafeicultora. Dessa forma, deve-se "fortalecer o Comitê Brasileiro do Café (CBC) como órgão inter-segmentos para definir estratégias e políticas para o setor, com administração profissional e com verbas produzidas pelo setor" (Zylbersztajn, 1992a:77).

O apoio à transferência tecnológica deve estar entre os itens prioritários da nova articulação que o setor busca. Caberia aos agentes intensificar os contatos para a constituição de *joint-ventures* com rebeneficiadores e torrefadores de café nos países consumidores, visando trazer para o país tecnologias modernas - sobretudo as do campo da automação. O exemplo da parceria entre BNDES e SILOCAF do Brasil deve ser reproduzido para outras partes da cadeia agroindustrial.

A superação dos entraves que os portos oferecem para as exportações brasileiras pode ser contornada através de parcerias. O comércio exportador de café, por exemplo, estabeleceu uma competição entre os diferentes pontos de embarque de café. Os exportadores cariocas têm conseguido reabilitar a exportação de café graças a uma parceria com a municipalidade local. A operação de terminais privados e a exportação a granel em *containers* - porto de Vitória - também é outra alternativa.

Alguns estados incluem o café nos chamados itens da cesta básica, permitindo uma redução do ICMS. Isso promove um importante barateamento do produto no estado e a dinamização de seu consumo. Os estados onde o produto permanece com tributação usual são obrigados a usar alíquotas compensatórias - no ato de transferência de café torrado e moído - visando proteção à indústria local. Necessita-se portanto de uma paridade do tributo entre os estados evitando-se esse tipo de distorção no mercado.

O esforço empreendido pelas lideranças da indústria de solúvel e órgãos governamentais, em especial o Itamarati, no sentido de retomar as vendas para a Rússia e países vizinhos deve ser ampliado e intensificado. A retomada dos negócios na forma de *clearing* significará uma dinamização das indústrias locais que contam, atualmente, com uma capacidade ociosa relevante.

Finalmente, a política mais desejada pela cadeia produtiva é a de *marketing* que melhore a imagem do café brasileiro no exterior. No passado, a camisa da seleção brasileira de futebol possuía um ramo de café. O exemplo colombiano é sugestivo: "segundo a Federação Nacional de Cafeteros da Colômbia, pesquisa efetuada nos mercados norte-americano e canadense em 1986 mostrava que 90% dos entrevistados conheciam a Colômbia como um país produtor de café e 52% dos consumidores o consideravam como o país produtor do melhor café do mundo. Quando a pesquisa foi realizada pela primeira vez, em 1959, os consumidores dos Estados Unidos só citavam o Brasil como produtor de café" (FSP,28/07/1992).

3.4. Proposição de Políticas para Beneficiamento de Café - Quadro Sinótico

OBJETIVOS / AÇÕES DE POLÍTICA	AGENTE/ATOR				
	EXEC	LEG	EMP	TRAB	ASSOCACAD
1. Reestruturação Setorial					
Objetivo: Induzir qualidade e produtividade da lavoura					
Ações:					
- instalação de viveiros			X		X
- financiamento para novas lavouras contra metas de produtividade e qualidade	X		X		
- apoio a lavoura de robusta com plantio de clones	X		X	X	X
- apoio à comercialização					X
Objetivo: Revitalização das instituições de pesquisa					
Ações:					
- apoio a projetos de pesquisa	X				X
- formação de projetos cooperativos			X		X
- modernização de sistemas de informação	X				X
Objetivo: Promoção da renovação de estoques					
Ação:					
- definir metas e preços para cotação de estoques	X		X		X
Objetivo: Aumentar a participação das cooperativas nas etapas de torrefação, moagem e comercialização					
Ação:					
- indução a programas de investimento	X				X
Objetivo: Valorizar a qualidade do café brasileiro					
Ação:					
- definir e implementar campanhas de <i>marketing</i> no exterior	X				X
2. Modernização Produtiva					
Objetivo: Induzir a qualidade e produtividade na indústria processadora					
Ações:					
- definição e implementação de programas de melhoria da gestão empresarial para pequenas empresas, favorecendo projetos cooperativos	X				X
- definição e implementação de programas de modernização de equipamentos para as empresas de maior porte, favorecendo projetos cooperativos	X				X
- intensificar a constituição de <i>joint-ventures</i> com empresas no exterior			X		X

OBJETIVOS / AÇÕES DE POLÍTICA	AGENTE/ATOR				
	EXEC	LEG	EMP	TRAB	ASSOCACAD
3. Fatores Sistêmicos					
Objetivo: Melhoria da infra-estrutura de transportes					
Ação: - indução à programas de parceria entre exportadores e autoridades portuárias	X		X		X
Objetivo: Modificar tributos					
Ação: - alterar sistemática de cobrança do ICMS	X				

Legendas: EXEC - Executivo
 LEG - Legislativo
 EMP - Empresas e Entidades Empresariais
 TRAB - Trabalhadores e Sindicatos
 ASSOC - Associações Civas
 ACAD - Academia

Nota: Em caso de coluna em branco, leia-se "sem recomendação".

4. INDICADORES DE COMPETITIVIDADE

. Desempenho

Os indicadores de desempenho para a cafeicultura estão associados aos volumes e custos da produção e à qualidade do produto. Com relação a custos, o Brasil fornece, historicamente, as referências obrigatórias na determinação da capacidade competitiva dos países produtores concorrentes e na formação dos preços internacionais.

No entanto, não se pode desprezar a existência de problemas metodológicos na determinação dos custos de produção, em particular, no que diz respeito ao robusta; é necessário diferenciar sistemas produtivos, variedades, idade das plantas e condições de cultivo (edafoclimáticas e sistemas de manejo).

Quanto à qualidade, os indicadores devem estar referenciados às características degustativas e aromáticas da bebida decorrentes dos cuidados na colheita, das regiões produtoras e intensidade da torra, entre outros. A qualidade dos grãos colhidos vem se tornando o aspecto-chave na conquista de diversos mercados, devido à crescente importância da segmentação dos mercados em termos de bebidas, origens do café e formas de preparo.

. Integração empresarial

O grau de verticalização (cafeicultura, primeiro e segundo processamentos e comercialização) presente na agroindústria do café é um indicador de competitividade, pois a supressão de intermediários é um fator relevante para a racionalização de custos e obtenção de sinergias. Do mesmo modo, o grau de integração para o varejo também é um indicador de competitividade, na medida que vincula-se às estratégias atuais de segmentação de produto ao mesmo tempo que garante mercados e aumenta a rentabilidade das empresas.

. Disponibilidade de infra-estrutura

O grau de dependência dos recursos para investimento e custeio da infra-estrutura - estradas, portos, rede de energia elétrica, postos médicos, extensão rural, escolas - às receitas geradas pela própria atividade cafeeira é um indicador sistêmico de competitividade. Com o declínio acentuado das receitas cambiais obtidas pelos países produtores concorrentes, função da depressão de preços do café verde, uma grande dependência significa maiores dificuldades para conservar esses serviços de infra-estrutura, o que constitui entrave competitivo para a produção de café nesses países.

APRESENTAÇÃO

O presente documento apresenta o diagnóstico da competitividade da agroindústria vinculada à cafeicultura e propõe medidas para o incremento desta competitividade.

Inicialmente faz-se um balanço dos negócios cafeeiros mundiais procurando evidenciar as interrelações comerciais no âmbito da estrutura de agentes econômicos que compõe esse negócio. Em seguida, emite-se alguns comentários sobre as características atuais desse mercado, destacando as principais tendências para o consumo de café. Seguindo analisa-se a produção cafeeira nos outros países produtores. Finalmente, para concluir o capítulo, sintetiza-se as principais condições de competitividade no mercado internacional.

No segundo capítulo apresenta-se os condicionantes do mercado de café no Brasil, descrevendo a estrutura do mercado da produção até o consumo, procurando identificar as principais tendências em andamento. O capítulo se encerra com um diagnóstico dos principais entraves para uma melhor competitividade do setor agroindustrial - primeiro e segundo processamento.

No terceiro capítulo apresentam-se sugestões de políticas públicas e estratégias privadas para reforçar a capacidade competitiva do setor. O relatório se encerra com uma apresentação sucinta dos principais indicadores para o acompanhamento desse mercado.

Para a realização do estudo, diversas entrevistas foram realizadas. Durante participação no 16º Congresso Brasileiro das Indústrias de Torrefação e Moagem de Café, ocorrido em novembro de 1992 na cidade do Rio de Janeiro, realizaram-se entrevistas com diversas lideranças do setor:

- . Diretor Presidente da OIC
- . Diretor de Distribuição do Café do Ponto
- . Diretor do Centro do Comércio de Café do Rio de Janeiro

Em dezembro de 1992 acompanhou-se o lançamento do equipamento descascador de cereja da Pinhalense Máquinas Agrícolas S.A. Neste evento diversos interlocutores foram entrevistados como:

- . Secretário da Agricultura e Abastecimento de São Paulo e atual Ministro da Agricultura
- . Diretor do BANESPA
- . Coordenador do setor de café da Coop. Agrícola de Cotia

. Entrevista com coordenador do CNC

Ainda em dezembro, visitou-se o Estado do Espírito Santo, mantendo encontro com empresários da SILOCAF do Brasil. Aproveitou-se o encontro para conhecer as obras da nova fábrica e assistir a uma reunião com cafeicultores e sindicalistas rurais.

Em fevereiro de 1993, realizou-se uma viagem às principais zonas cafeeiras. Em Campinas foi entrevistado o coordenador da Paulicafé (articulação das cooperativas cafeeiras do Estado de São Paulo). Em seguida, entrevistou-se diretores presidentes da Pinhalense Máquinas Agrícolas. Nesse encontro pode-se trocar informações sobre recente visita dos interlocutores à Costa Rica e El Salvador. Na região de São Sebastião do Paraíso/MG, o diretor presidente da cooperativa local nos concedeu entrevistas. Em Garça/SP ocorreu encontro com diretor da Garcafé e atual coordenador do CNC. Nessa ocasião pode-se verificar o exaustivo esforço de pesquisa promovido pela cooperativa que consolida o pólo mais dinâmico da cafeicultura em São Paulo.

Finalmente, entrevistou-se o representante brasileiro da torrefadora italiana Illycafé. Discutiu-se a estratégia da empresa para obtenção do *blend* para café expresso de melhor qualidade no mercado italiano.

1. O MERCADO INTERNACIONAL DO CAFÉ

1.1. Balanço Mundial Recente dos Negócios Cafeeiros

O movimento ao nível de varejo da cadeia produtiva vinculada à cafeicultura soma um montante de aproximadamente US\$ 33 bilhões ao ano - Tabela 1. Tal valor é composto pelo custo da matéria-prima acrescida pelo valor adicionado no transporte efetuado pelos compradores, uma remuneração do serviço realizado pelos exportadores no rebenefício¹ do café e o valor adicionado pela indústria alimentar de torrefação e moagem e solubilização de café.

TABELA 1

MUNDO - AGROINDÚSTRIA DO CAFÉ: DISTRIBUIÇÃO E VALORES AO LONGO DA CADEIA 1985/86 A 1991/92 (ANO CAFEIRO)

Item	(em US\$ bilhões)						
	1985/86	1986/87	1987/88	1988/89	1989/90	1990/91	1991/92*
Giro anual ao nível de varejo (1)	32,6	34,5	33,2	32,7	32,8	34,5	33,3
Valor adicionado pelos importadores (2)	17,4	22,2	22,2	21,6	25,3	26,8	25,3
Custo anual do café verde (CIF) (1-2)	15,2	12,3	11,0	11,1	7,5	7,7	7,0
Pagamento aos cafeicultores	8,9	7,4	8,2	5,9	5,4	4,6	4,0
Valor adicionado pelos exportadores membros e traders	6,3	4,9	2,8	5,2	2,1	3,0	3,0

* Estimativas.

Fonte: Beltrão (1992).

Os acordos internacionais do café vigoraram durante a década de 80 constituindo exceção apenas os anos cafeeiros² de 1986 a 1987, quando a quebra de safra brasileira tornou desnecessária a regulação do mercado através de cotas. "As cláusulas econômicas do Acordo Internacional do Café (AIC) formam um mecanismo de estabilização de seus preços internacionais mediante o controle da oferta de cada país produtor através de cotas de exportação" (Bertone, 1992:6).

Pode-se observar que o rompimento do último acordo - abril de 1989 - gerou um crescente achatamento das receitas dos países produtores (formado pelo conjunto de cafeicultores, agroindústria e exportadores). O desembolso dos países importadores para a aquisição de café dos produtores apresentou a média anual de US\$ 7,6 bilhões entre os anos cafeeiros de 1985 e 1989. Após a suspensão das cotas de exportação esta média anual recuou para

1."O rebenefício de café consiste, primeiro, na separação mecânica para a uniformização do tamanho dos grãos e diminuição parcial dos defeitos existentes no café beneficiado. Numa segunda etapa consiste na padronização do café em grão, ou seja, a formação de lotes de café conforme o tamanho, forma e aspecto" (Pinhalense, s/d:7).

2. O ano cafeeiro compreende o período de setembro a setembro do ano seguinte.

US\$ 4,7 bilhões entre os anos cafeeiros de 1989 à 1992. Tal modificação na distribuição das receitas implicou perdas anuais da ordem de US\$ 2,9 bilhões para os produtores.

"As estatísticas que dispomos na Organização mostram que as perdas para os países produtores de café durante os três anos após a suspensão das cotas atingem hoje um total de 10 bilhões de dólares. No caso da África as médias anuais de receitas provenientes de exportações de café no período de junho-julho 1986/87 a 1988/89, quando estava em operação o sistema de cotas do Convênio Internacional do Café, eram de 2,3 bilhões de dólares americanos, enquanto que as receitas anuais de 1989/90 a 1991/92, período que se seguiu à suspensão das cotas, caíram a cerca de 1,2 bilhões, o que representa uma queda de cerca de 50%" (Beltrão, 1992:2)3.

Da mesma forma as perdas dos exportadores foram significativas. Observando ainda a Tabela 1, pode-se constatar que para as quatro safras compreendidas entre os anos de 1985 a 1989 o valor adicionado pelos exportadores foi de US\$ 4,8 bilhões. Rompido o acordo, a média anual do faturamento dos exportadores foi diminuída para US\$ 2,7 bilhões consubstanciando perdas anuais de US\$ 2,1 bilhões.

Esses dados indicam que a reestruturação do comércio mundial de café empreendido pelo regime de mercado livre de acordos, impôs pesados ônus para os países produtores, sobretudo para os cafeicultores e exportadores.

Somente os importadores contabilizaram ganhos. Entre 1985/86 e 1990/91 o valor adicionado pelos importadores representou um crescimento de 54% no faturamento (resultado da diferença entre o faturamento da indústria, no varejo, e o valor pago pelo café)4.

As oscilações - em preços constantes - nas cotações do café para o período compreendido entre os anos de 1975 a 1991 são ilustradas pelo Gráfico 1. A série mostra uma queda persistente nos preços a partir de 1986 atingindo o valor de 0,6018 cents por libra-peso em 1991, com queda de 30% em relação a 1987.

Por sua vez, sendo concentrada a estrutura de processamento agroalimentar do café, observa-se uma aparente rigidez de preços - ao nível do varejo - nos EUA5. Analisando o Gráfico

3."Isto indica que a África sofreu perda acumulada de 3,2 mil milhões de dólares nos últimos três anos. Para inserir estes dados em seu devido contexto, as transferências líquidas, principalmente em forma de empréstimos do Banco Mundial para todos os países africanos ao sul do Saara (não só produtores de café), nos três exercícios financeiros de 1990/1992, atingiram um total de 2,9 mil milhões de dólares, ou seja, menos do que as perdas sofridas somente pelos produtores de café" (Beltrão, 1992:2).

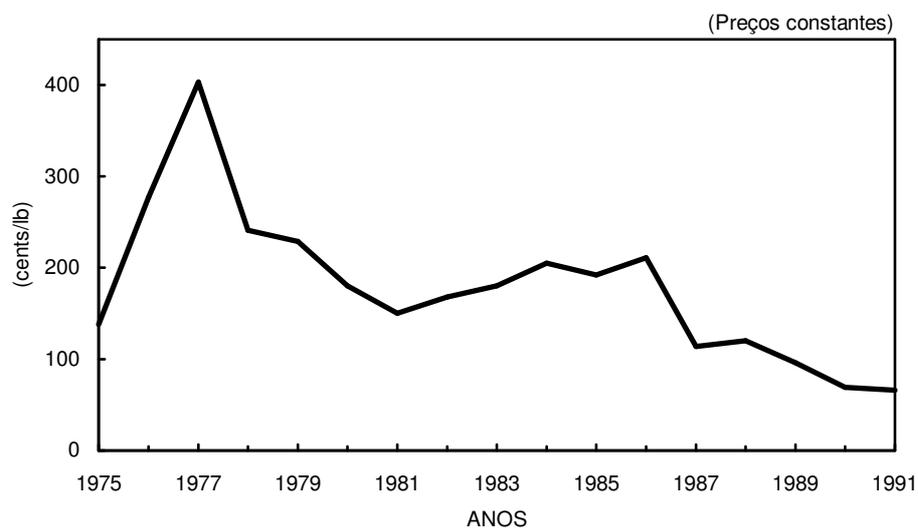
4."Os preços no varejo, nos Estados Unidos (padrão acompanhado pelos outros países consumidores) caíram apenas de 104 para 94 ou perto de 10%). A diferença entre o custo menor da matéria prima e o pago pelos consumidores foi embolsado pelos intermediários na indústria torrefadora" (GM,30/07/1992).

5."Aparentemente o preço do café torrado e moído no mercado interno brasileiro é mais sensível às variações de preços da matéria-prima do que nos Estados Unidos" (Zylbersztajn, 1992:111).

2 constatamos que a diminuição nos preços do café torrado e moído, no período que sucede o rompimento do AIC, foi de apenas 7,27%.

GRÁFICO 1

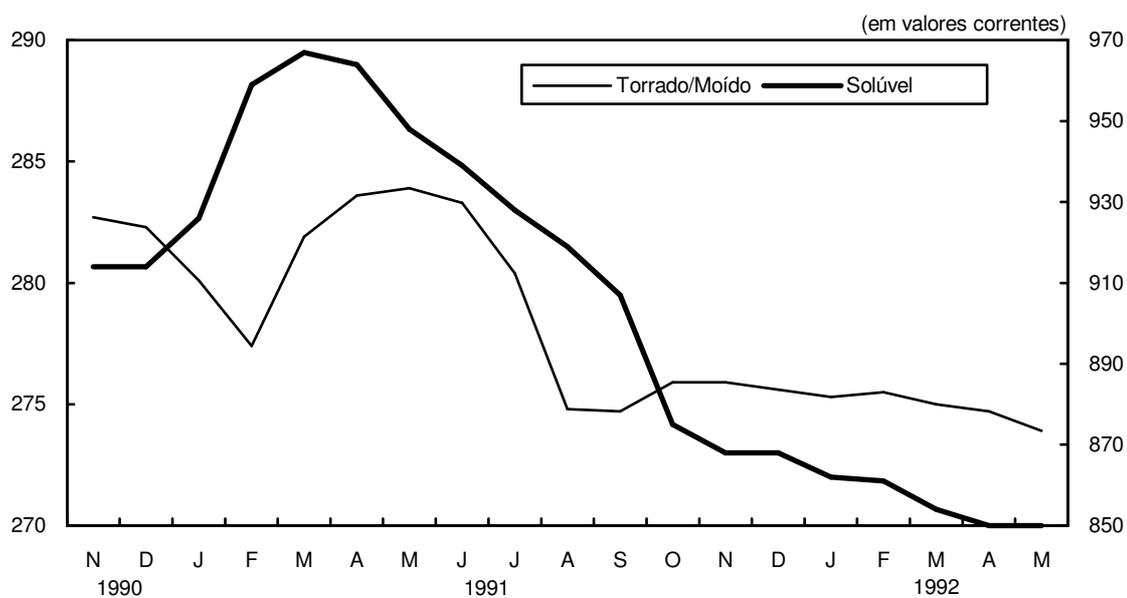
MUNDO - INDICADOR COMPOSTO DE PREÇOS
(MÉDIA ANUAL DE 1975/91)



Fonte : Beltrão (nov. 1992)

GRÁFICO 2

EUA - MÉDIA MENSAL DOS PREÇOS DE CAFÉ NO VAREJO, EM CENTS/LIBRA
(NOVEMBRO 1991/MAIO 1992)



Fonte: USDA (jun. 1992)

Os preços do café solúvel - setor ainda mais concentrado que o torrado e moído - apresentaram uma diminuição de 8,24% no mesmo período. Assim, percebe-se que as empresas transnacionais foram capazes de induzir profunda depressão nos preços da matéria-prima e, paralelamente, manter seus preços no varejo internalizando margens crescentes de lucros.

Outro elemento que contribuiu na performance de preços é o volume de estoques que são carregados de safra para safra. A existência de estoques elevados foi uma constante para as safras compreendidas entre 1987 e 1993 - Tabela 2. O atual rebaixamento de preços é em parte provocado pela concentração desses estoques nos países consumidores⁶, sobretudo entre grandes grupos do setor agroalimentar, o que no curto-prazo é um fator desanimador. Entre os produtores, o único país com um estoque significativo de café verde é o Brasil que possui cerca de 17 milhões de sacas armazenadas, representando cerca de 47% dos estoques mundiais.

TABELA 2
MUNDO - SUPRIMENTO DE CAFÉ VERDE

Item	(em milhões de sacas de 60kg)					
	1987/88	1988/89	1989/90	1990/91	1991/92	1992/93 (1)
Suprimento total	103.285	94.360	97.366	101.425	100.516	94.850
Uso doméstico	23.074	22.661	23.029	23.825	22.014	23.195
Produção exportável	80.459	71.892	74.531	77.719	78.672	71.889
Exportação total	67.150	70.915	83.389	77.068	78.102	75.902
Estoque inicial	33.450	46.807	48.006	39.212	40.074	40.735
Varição dos estoques	46.807	48.006	39.212	40.074	40.735	36.804

(1) Estimativas.

Fonte: USDA (jun. 1992).

Todavia, a atual expectativa é de enxugamento nos estoques, uma vez que a estimativa de junho de 1992 do Foreign Agricultural Service do United States Department of Agriculture (FAS-USDA) indica uma produção exportável de apenas 71,9 milhões de sacas de café verde. A média da produção mundial nas safras que sucederam o rompimento do AIC foi de 76,9 milhões de sacas. Percebe-se que a previsão para a atual safra é de aproximadamente cinco milhões de sacas inferior à média do triênio anterior, ou uma redução de 6,7%.

Em geral, devido aos constantes encontros diplomáticos para a discussão de acordos e cooperação internacional em matéria de café, tem-se a falsa impressão que este mercado é formado por países (membros produtores e importadores). Contudo, "há que se ressaltar que o mercado comprador internacional de café é formado basicamente por algumas grandes empresas compradoras: Coca-Cola, General Foods, Procter & Gamble, Cargill e Nestlé. Essas empresas são responsáveis por mais de 80% do total de importações de café" (Zylbersztajn, 1992:90). Pode-se acrescentar a esta lista

⁶ Por se tratar de terminologia consagrada pelo mercado, considera-se neste texto "consumidores" os importadores (traders e torrefadores) situados sobretudo nos EUA e na CEE.

as seguintes *trading companies*: Rothfos, E.D. & F. Man, Yolkait, Cargill, Aron, Raigner, Bozzo e Sucden.

Estes dados indicam que o comércio e a industrialização de café constituem setores sumamente concentrados. A rigor, não existe um "mercado livre" no caso do café.

1.2. O Hábito de Beber Café e os Novos Padrões de Consumo

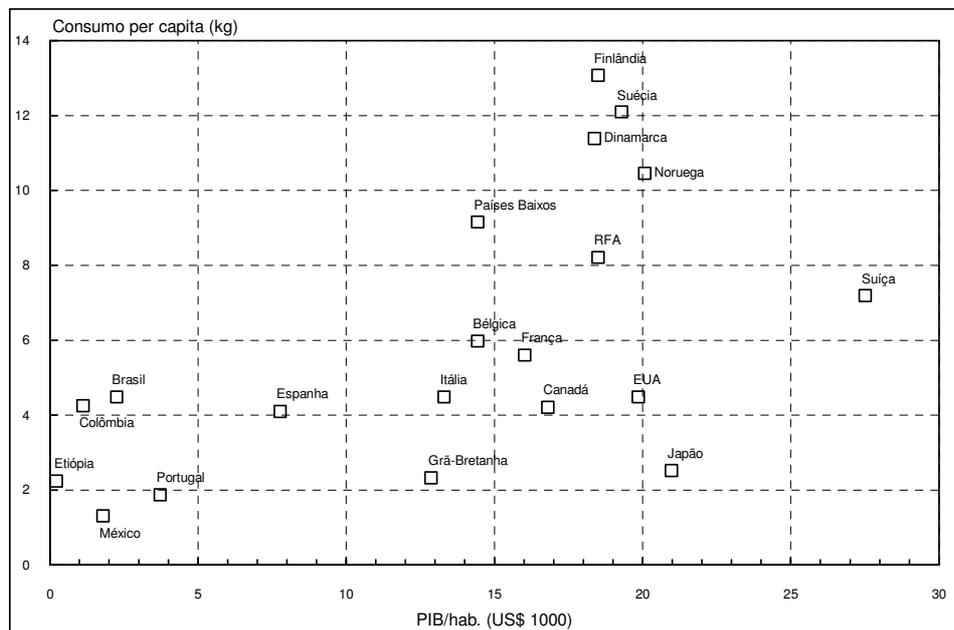
"Por que nós bebemos café? Certamente porque os corpos necessitam de água e seguramente porque se trata de um excitante" (Lerin,1992:28).

Tendências recentes indicam que o crescimento no mercado de café será modesto. A preocupação com os efeitos metabólicos do consumo da cafeína e a concorrência dos refrigerantes são alguns dos fatores que modificam o desempenho do mercado mundial dessa bebida. No entanto, com a atual tendência de segmentação do mercado de café, através da diferenciação do produto, percebe-se um grande dinamismo para as bebidas consideradas especiais - café *gourmet*.

Atualmente os países produtores de café respondem por cerca de 20% do consumo dessa bebida. Porém, são os habitantes dos países ricos e frios do hemisfério norte os maiores bebedores de café - Gráfico 3. Apesar dos EUA serem os principais compradores de café em âmbito mundial, são os países escandinavos seguidos pelos Países Baixos os maiores consumidores *per capita*.

GRÁFICO 3

PAÍSES RICOS BEBEM MAIS CAFÉ



Fontes: Banco Mundial (1990) e Courrier de la Planète (jan. 1992)

"No longo prazo (1883 a 1985), constata-se uma grande estabilidade na relação entre o crescimento da renda dos países da OCDE e o crescimento de suas importações cafeeiras, oscilando esta relação entre 0,54 e 0,52. Ou seja, enquanto o PIB dos países da OCDE aumentou em 2% ao ano, as importações de café aumentaram em 1%" (Daviron, 1986:32).

Em termos de padrões de consumo, algo que chama a atenção é a rápida ascensão do Japão entre os consumidores de café. Os japoneses descobrem o café após a Segunda Guerra Mundial e atualmente já se converteram no terceiro importador mundial⁷.

"Além de funcionar como cunha, abrindo mercado para o café verde, o solúvel proporciona o uso da matéria-prima em outras alternativas de consumo. É o caso do café líquido, apresentado ao consumidor já pronto, puro ou com leite, quente ou frio" (Coimbra, 1992).

O mercado americano, ao contrário do que muitos imaginam, apresentou um crescimento no consumo de café, sobretudo o mercado de cafés finos (*gourmet*)⁸. "No ano 2000, metade do consumo de café nos EUA será de *gourments*... crescendo à uma média de 20% ao ano, o consumo

7."No Japão, que faz da cerimônia do chá uma tradição milenar, a introdução do solúvel originou gradativas mudanças nos hábitos alimentares da população local... O crescimento de suas importações de café nos últimos 11 anos apresenta a expressiva marca de 65%" (Coimbra, 1992:s/p).

8."As vendas de café gourmet nos Estados Unidos em 1989, foram estimadas em US\$ 1,24 bilhões, distribuídas em vendas de cafés *gourments* = US\$ 676 milhões, *blends* tipo *premium* = US\$ 277 milhões e *speciality coffees* descafeinados = US\$ 283 milhões" (Zylbersztajn, 1992:90).

de cafés especiais nos EUA alcança hoje 2 milhões de sacas por ano, 20% do consumo total do produto (10 milhões de sacas) e movimenta cerca de US\$ 1,5 bilhões" (FSP,20/10/1992).

Outra tendência forte nos EUA é a vulgarização das máquinas de café expresso domésticas, o que é um fato animador para a produção brasileira de café⁹. "Pesquisa feita recentemente por uma empresa de consultoria dos Estados Unidos mostrou que a cada dez lares norte-americanos um tem máquina de café expresso" (GM,20/08/1992).

As grandes torrefadoras vêm, crescentemente, perdendo o controle sobre o mercado de matéria prima para abastecimento das máquinas de expresso. "Atualmente mais de dez mil lojas vendem produtos diferenciados. Só as que vendem cafés em grão para serem moídos na hora somam mais de mil" (OESP,15/02/1993)¹⁰.

Esse novo hábito dos americanos dos grandes centros urbanos abre novas possibilidades para o café brasileiro. Os pequenos *traders* americanos estão particularmente interessados pelo café cultivado no cerrado e triângulo mineiro (GM,20/08/1992).

Recentemente, o Sr. Ernest Illy, diretor presidente da Illycafé de Trieste-Itália, introduziu um prêmio para os cafés *gourmets* colhidos no Brasil. O empresário italiano possui, reconhecidamente, a melhor combinação de grãos para a bebida na forma de café expresso. Seu produto custa cerca de US\$ 22/kg o que representa o dobro do preço cobrado por seus concorrentes na Itália. A regra da empresa é levar ao consumidor um café ainda melhor do que o já excelente produto levado à Itália por outros importadores. "Para manter a qualidade de seu produto, a empresa (Illycafé) usa nove qualidades de café arábica, 55% adquiridos no Brasil" (DCI,13/11/1992).

Finalmente, também no Brasil - terceiro consumidor mundial - se consegue reverter uma tendência declinante no consumo dessa bebida. No primeiro semestre de 1992, a indústria torrefadora anunciou um crescimento de 5% no volume de sacas processadas frente a igual período do ano anterior. As indústrias, lançando mão de um diversificado leque de estratégias, pretendem incrementar o consumo interno em 20% para os próximos 2 anos (OESP,08/10/1992).

9. Os arábicas e robustas brasileiros são cafés tipicamente de terreiro (secos ao sol), o que melhora seu corpo e diminui sua acidez, fatores esses extremamente desejados pelos fornecedores de café para esse tipo de equipamento crescentemente doméstico.

10 Na ilha de Manhattan, a quantidade de novos bares expressos, cafés e quiosques que servem bebidas quentes e frias, normais ou descafeinadas mais que quintuplicou em 1991 (FSP,20/10/1992). Para melhor ainda exemplificar o fenômeno, temos a Starbucks Coffee C.O.. "Surgida em 1971 e voltada para a comercialização de cafés especiais, a rede conta hoje com cerca de 200 pontos de venda. A previsão para o faturamento da rede até o final da década pode alcançar a casa do bilhão de dólares segundo alguns analistas do mercado de ações norte-americano" (GM,26/02/1993).

Nas capitais, sobretudo São Paulo, temos assistido a um ressurgimento dos cafés¹¹. Oferecendo ambientes com arquitetura atraente¹² e de apelo lúdico as casas de café têm representado uma oportunidade de negócios. Por exemplo, lançado há cerca de dez anos, o sistema de franquias do Café do Ponto contabilizava o franqueamento anual médio de dez novos estabelecimentos. A partir de 1991, o ritmo de casas abertas pulou para vinte e cinco (ver:Pequenas Empresas Grandes Negócios, dez/1992:40). Em 1993 a empresa verifica uma explosão de franquias, pois, somente no mês de fevereiro do corrente ano a empresa franqueou cinco novas lojas.

1.3. Condições de Competitividade dos Principais Países Concorrentes

Os concorrentes brasileiros no mercado internacional de café são países que, ao contrário do Brasil, dependem muito das receitas cambiais obtidas no comércio do café para dinamizar a economia interna. É comum recursos provenientes dos impostos incidentes sobre o comércio do café sustentarem escolas, centros médicos e odontológicos, a garantia da manutenção de estradas, da rede elétrica, etc... No Brasil o financiamento do investimento público é patrocinado pela economia em geral, sendo a dependência da economia cafeeira uma etapa superada de nosso desenvolvimento econômico.

Essa dependência das políticas governamentais dos recursos drenados da economia cafeeira é duramente atingida com a suspensão das cláusulas econômicas do AIC. Assim, pode-se observar entre o conjunto dos concorrentes brasileiros enormes esforços em estabilizar as receitas do comércio do café, apelando ao Brasil e à Colômbia para que rearticulem mecanismos protetores dos preços do café - cotas em um novo acordo, contenção de exportações - para superarem a atual crise do mercado.

. Colômbia

Nesse país encontra-se a política (pública e privada) voltada para a cafeicultura mais estável e eficiente. "O sistema de administração da cafeicultura empreendido pela Federação Colombiana de Cafeteros em conjunto com o governo foi plenamente utilizado na defesa do produtor, visando aumentar sua competitividade, e no apoio ao exportador , visando manter a

11."Um cafezinho, por favor, e a conta! Sim, esse foi durante muito tempo o destino único da bebida na cidade: ser o ponto final de refeições. Não mais. Nos últimos tempos surgiram na capital verdadeiras botiques de café, com grãos selecionados e máquinas reluzentes, que alçaram a beberagem à condição de estrela, e não de coadjuvante" (VEJA-SP,20/05/1992).

12. A maioria delas é bastante espaçosa bem iluminada, com muita madeira lustrosa, máquinas de café reluzentes, objetos de arte e música de ópera.

agressividade no mercado e aumentar sua participação nas exportações mundiais" (Bertone, 1992:17). Ressalta-se também o permanente investimento em *marketing* de seu produto, que tornou o café colombiano sinônimo de um produto de qualidade.

A consistente política de subsídios aos produtores colombianos mantém-nos largamente protegidos dos baixos preços mundiais. Recursos do Fundo Nacional do Café permitem tal estratégia. Porém, espera-se para o final de 1993 o esgotamento total dos recursos e a necessidade de uma ampla revisão da política colombiana para o café.

"As grandes safras colombianas refletem o plantio cada vez maior de variedades altamente produtivas e resistentes à doenças, clima favorável e ampla utilização de fertilizantes e produtos que são pulverizados" (USDA, jun.1992).

Nos últimos anos o crescimento da produção colombiana alcançou o patamar de 16 milhões de sacas, o que supera bastante as capacidades de exportação nacional. Na década de 80 a exportação média colombiana girou em torno de 12 milhões de sacas.

Em junho 1992, a Federação adotou um plano para redução de 100.000 ha de café, equivalentes a 1,5 milhão de sacas nos próximos 3 anos. O custo do programa está estimado em US\$ 131 milhões, o que representa menos do que seria gasto em subsídios para um volume equivalente ao ser suprimido. Todavia, recentes informações indicam que a adesão dos produtores ao programa tem sido desanimadora (USDA, dez.1992).

. Indonésia

Cerca de 90% da produção desse país é da variedade robusta. A qualidade do produto é considerada ruim pelo mercado consumidor.

Em contraposição ao caso colombiano, esse país asiático, terceiro produtor mundial, jamais introduziu instituições e/ou mecanismos para a regulação dos preços do café em âmbito interno. Apesar dessa completa desproteção do setor, o governo em parceria com a associação dos exportadores de café "estão oferecendo serviços aos produtores para melhorar a qualidade e produtividade e estão possibilitando o acesso a sementes melhoradas para replantio de áreas cafeeiras. Outro esforço tem sido o de aumentar a participação do arábica na estrutura produtiva esperando atingir um quarto do total produzido até o final da década" (USDA,jun.1992).

"A principal vantagem da produção da Indonésia é seu baixo custo. Mais de 90% de sua produção vem de três milhões de pequenos produtores que não dispõem de mecanismos de proteção. Não há preços de garantia ao produtor que por seu lado não investe na qualidade, sendo pequena a utilização de insumos" (Bertone,1992:20).

Outra vantagem importante da Indonésia é sua proximidade dos chamados tigres asiáticos onde o mercado para o café encontra-se em franca expansão. O Japão já é o segundo comprador da Indonésia adquirindo cerca de 20% da produção.

. México e Países Centro-Americanos

A pressão dos países centro-americanos e do México pela revisão da cota destinada aos outros suaves¹³ foi o estopim do rompimento do último AIC. Gerou-se na região um clima de otimismo ditado pela agressividade na desmobilização de estoques e o incremento nas receitas cambiais. Passados quatro anos os sinais da crise podem ser observados nesses países - em menor escala na Costa-Rica. Esforços visando a diversificação produtiva têm sido implementados no sentido de diminuir a grande dependência da cafeicultura na formação de divisas.

Impactos ambientais bastante significativos são verificados durante o processamento do café nessas regiões. A poluição das águas tem ocasionado escassez no abastecimento urbano e obrigado a busca de alternativas tecnológicas para esse entrave.

O México é o quarto produtor mundial de café e tem apresentado uma postura nitidamente favorável às reivindicações dos países consumidores, sobretudo dos EUA por evidentes interesses comerciais. Após o rompimento do AIC foi sem dúvida o país mais agressivo nas vendas eliminando vultuosos estoques. "Nas primeiras três semanas após a suspensão das cláusulas econômicas o México vendeu 2 milhões de sacas, tendo sido o país mais ágil no livre mercado" (Bertone,1992:21).

A produção de café mexicana ressenete-se ainda de uma forte geada ocorrida em dezembro de 1989. Somando-se a esse evento os ataques de ferrugem em cerca de 200.000 ha e de broca em cerca de 600.000 ha (USDA, dez.1992), a produção mexicana tende a se contrair com piora significativa da qualidade. Essas restrições, conjugadas com os baixos preços praticados inclusive no mercado interno, detonaram um amplo programa de subsídios para os cafeicultores atingidos pela geada e para aqueles que optassem pela substituição dos cafezais.

O início do processo de recuperação econômica do México tende a pressionar os custos da mão-de-obra rural, o que poderá prejudicar relativamente as condições de competitividade da produção mexicana. O clima de liberalização no país impede que novas políticas de regulação do mercado sejam adotadas. O Instituto Mexicano do Café tem sua extinção prevista para dezembro de 1993.

13. São conhecidos por outros suaves os cafés lavados colhidos nos países centro-americanos e México. Essa classificação permite diferenciá-los dos suaves colombianos que também são cafés lavados.

Os países centro-americanos possuem realidades bastante diferenciadas. Guatemala e El Salvador enfrentam problemas políticos e econômicos que afetam negativamente a produção e o processamento de café. Atualmente, existem programas de cooperação norte-americanos de investimento e revitalização da agroindústria (primeiro e segundo processamento) em El Salvador e Nicarágua.

A Costa Rica apresenta os maiores índices de produtividade em termos de lavoura cafeeira. A qualidade de seu café é mundialmente reconhecida e apreciada, possibilitando a esse país o acesso ao interior da fatia mais dinâmica desse mercado.

Os baixos preços têm restringido as condições de manutenção da elevada produtividade das lavouras costarriquenhas, apesar das desvalorizações da moeda interna terem compensado parcialmente os efeitos da crise.

Apesar de situada em regiões diferentes, a cultura da banana tem concorrido com a produção cafeeira atraindo os cafeicultores para essa fruta. "O café tem sido a maior produção. Agora isso chegou ao fim, pois a banana está rendendo mais. Se esses preços continuarem por mais alguns poucos anos, mais e mais produtores vão parar de produzir. O problema é o que eles vão cultivar ao invés de café, pois não se pode produzir banana em terras de café" (Luxner,1992:10).

Outros países centro-americanos - Nicarágua, República Dominicana e Honduras - têm produções pouco significativas. Com a crise, um enorme contingente de mão-de-obra rural perde a ocupação empobrecendo-se crescentemente. A alternativa desses trabalhadores rurais tem sido a busca sazonal de trabalho na Costa-Rica que, recentemente, concedeu estatuto legal para essa prática (USDA,dez.1992).

. Países Africanos

A produção de café conduzida nos países da África, cerca de 20 milhões de sacas, também mostra-se diferenciada dependendo do país em questão. Costa do Marfim e Camarões são produtores de café robusta de baixa qualidade. A produção nesses países enfrenta uma séria crise, com uma crescente migração dos cafeicultores para o cultivo do cacau, apesar das políticas ativas de estabilização dos preços internos, como é o caso da Costa do Marfim.

Angola e Uganda, produtores de arábica, convivem com o problema da guerra civil que paralisa sobretudo o transporte e comércio do café. Ainda assim, o governo ugandense investiu US\$ 17 milhões num plano de revitalização da lavoura cafeeira. O plano prevê um crescimento de 20% na produção de café no prazo de quatro anos (USDA,dez.1992).

Etiópia, um reconhecido produtor de café arábica de excelente qualidade, enfrenta o grave problema da fome ocasionado pelo péssimo regime de chuvas na região. Todos os esforços estão mobilizados para o combate à fome. Os comerciantes de café estão com grandes dificuldades de distribuir o produto pela absoluta monopolização dos caminhões para o transporte de alimentos. A Etiópia não tem conseguido exportar um terço de sua produção nos dois últimos anos, o que tem feito crescer seus estoques. À semelhança do Brasil, a Etiópia é dos poucos países produtores a possuir um volume elevado de estoques.

No Quênia o chá é a bebida mais popular, o que obriga toda a produção de café a se voltar para o exterior. A seca tem ocasionado quebras nas safras passadas. O sistema de comercialização do café é pouco desenvolvido e os produtores levam meses para receber a remuneração do café comercializado. Os produtores constituíram um escritório de comercialização de café e buscam comercializar conjuntamente as próximas safras visando encurtar o prazo para o recebimento dos produtores.

O Zaire possui uma política interna bastante eficiente para o setor cafeeiro. Ainda assim, com o declínio de preços pós-rompimento do AIC, o abandono de cafezais no Zaire é crescente. Aqueles que permanecem na cafeicultura têm restringido o trato a cultura e esses indicadores nos permitem afirmar que a produção nesse país deve decrescer.

O vínculo político entre África e Europa tem sido uma ferramenta importante dos países africanos produtores de café na obtenção de recursos - programas emergenciais - para a concessão de subsídios aos produtores de café. Considerando que a crise de preços permanecerá, somente com o aprofundamento desses programas a cafeicultura africana encontrará perspectivas favoráveis de longo prazo.

1.4. Síntese dos Fatores Determinantes da Competitividade

O longo período de regulamentação mundial do comércio de café - 1962 a 1988 - impediu o surgimento de mecanismos de competição no mercado. Os acordos entre produtores e consumidores mantiveram um rígido controle sobre preços e cotas exportadas. As bases de sustentação do acordo eram: o compromisso dos produtores controlarem a expansão do plantio de novos cafezais, visando estabilizar a oferta e dar funcionalidade para o sistema de cotas, e a responsabilidade brasileira pela formação e regulação de estoques. Porém, os custos financeiros desse esforço não eram proporcionais à cota de exportação dos países produtores.

Contudo, esse controle sobre a expansão cafeeira entre os produtores era sistematicamente desrespeitado. Surgiam então pressões, no ato de renovação do AIC, pelo aumento das cotas

individuais. Essa pressão repercutia diretamente sobre a cota brasileira que era progressivamente reduzida até o limite de 1989, quando os produtores de outros suaves pressionaram por uma redução da cota brasileira abaixo dos 25%, o que implicou o rompimento do acordo e o surgimento de um novo período no comércio mundial de café.

Com o regime de liberdade de mercado, os países adotaram diferenciadas estratégias visando retirar o máximo de proveito da situação. No curto-prazo muitos foram bem sucedidos, mas atualmente esse "sucesso" converteu-se em incerteza com grandes dificuldades para a sustentação interna do setor durante a vigência da crise. Alguns países, por exemplo, têm implementado políticas emergenciais em apoio à cafeicultura. Porém, as reservas financeiras para a continuação desses programas têm se esgotado e se está próximo de um período de real competição entre os produtores.

Afirmou-se que a demanda por cafés suaves permanece e o mercado deverá estabelecer mecanismos que remunerem esse produto segundo seus custos e rentabilidade. Os preços pagos aos produtores de cafés suaves são muito inferiores aos praticados no mercado, o que pode gerar uma crise na oferta desse produto implicando um novo ciclo de alta de preços. Face à competição, as transnacionais que atuam no setor têm procurado formar acordos - via integração e verticalização - que viabilizem políticas de estabilização de sua oferta em termos de preços e volumes.

No âmbito brasileiro tem-se praticado a diferenciação do produto com segmentação do mercado, oferecendo-se crescentemente cafés de qualidade comparáveis aos destinados aos mercados mais exigentes. Pressionada pelos encadeamentos comerciais, a agricultura passa a ser estimulada no sentido de oferecer produtos que tenham qualidades destacadas para a produção da bebida. Assim, os produtores têm iniciado a busca de técnicas para a obtenção de café com a qualidade exigida pelo comprador. Nesse sentido, a inclusão do café no Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade - PBQP - através do Programa de Qualidade Total em Café é bastante oportuna face às tendências mais dinâmicas do mercado interno e externo de café.

A desregulamentação interna do mercado tem promovido grande aumento da competição entre as empresas, com prevalência daquelas de maior escala e mais ágeis na implantação e capacitação para: controle de custos, qualidade total, política de recursos humanos, *marketing* dos produtos diferenciados, verticalização - para o caso das cooperativas - e integração modernizadora das atividades comerciais - para o caso das torrefadoras e cooperativas. Porém, para a maioria das torrefadoras ainda faltam competências e equipamentos para fazer frente ao novo padrão competitivo que vigora atualmente entre as empresas.

Os fatores sistêmicos de competitividade - infra-estrutura, serviços sociais e pesquisa - são precários na maioria dos países concorrentes do Brasil. A manutenção desses serviços e infra-

estrutura ainda é bastante dependente das receitas cambiais oriundas do comércio do café, o que já não acontece mais com o Brasil. A crise de preços no mercado mundial compromete a competitividade sistêmica de grande parte dos produtores.

2. O MERCADO DO CAFÉ NO BRASIL

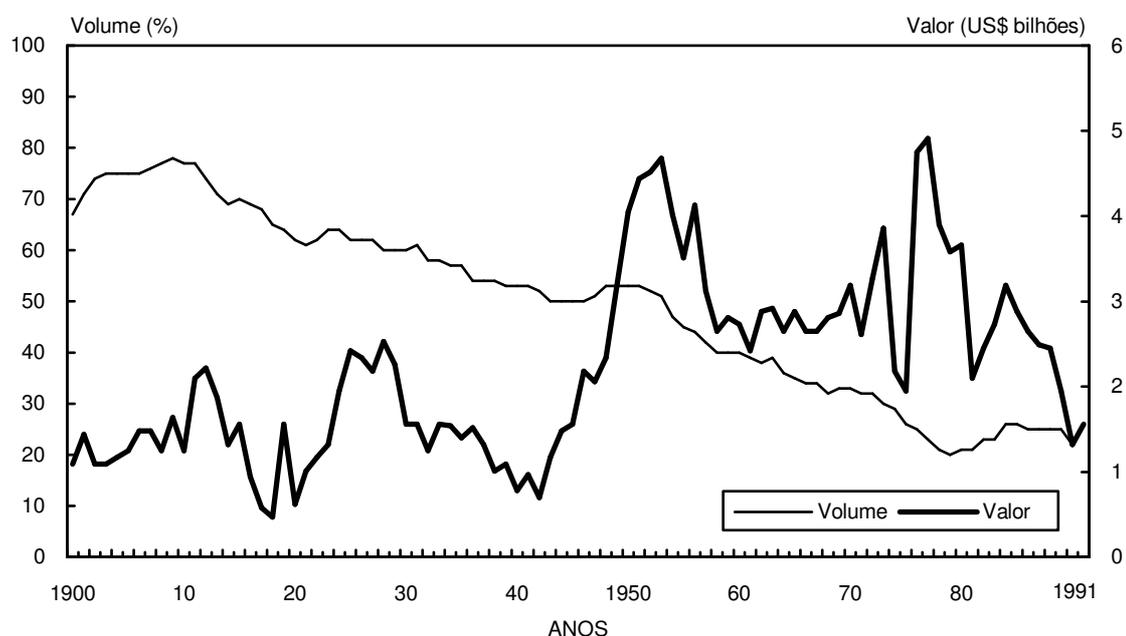
2.1. Antecedentes

Para uma visão mais realista dos desafios da produção cafeeira no Brasil, necessitamos de um preâmbulo histórico que resumidamente aponte a trajetória econômica dessa cultura e seus atuais impasses.

Quanto à receita cambial obtida pelo Brasil através da comercialização internacional de café, observa-se no Gráfico 4 que seu desempenho foi bastante variável. Do ponto de vista da oferta (países produtores), o mercado de café verde é particularmente caracterizado por ciclos, com curtos períodos de bons preços - no pós-guerra e pós geadas de 1974 - e oferta reduzida, seguidos de extensos períodos de excesso de oferta com preços deprimidos - toda década de 30 e meados dos 80. Na fase altista de preços, os produtores são induzidos a expandir suas áreas, porém o reflexo sobre a oferta será sentido entre três e cinco anos após essa fase, gerando os excessos de oferta e a fase baixista de preços.

GRÁFICO 4

BRASIL - POSIÇÃO RELATIVA NAS EXPORTAÇÕES DE CAFÉ
(1900/91)



Fonte: Cunha (1992:351)

O Brasil tem apresentado, historicamente, a posição dominante de maior produtor e exportador mundial. No entanto, durante o período compreendido entre os anos de 1900 e 1991, a

tendência mais relevante é a contínua erosão da participação brasileira no comércio dessa *commodity*, apesar de ainda permanecer como maior exportador.

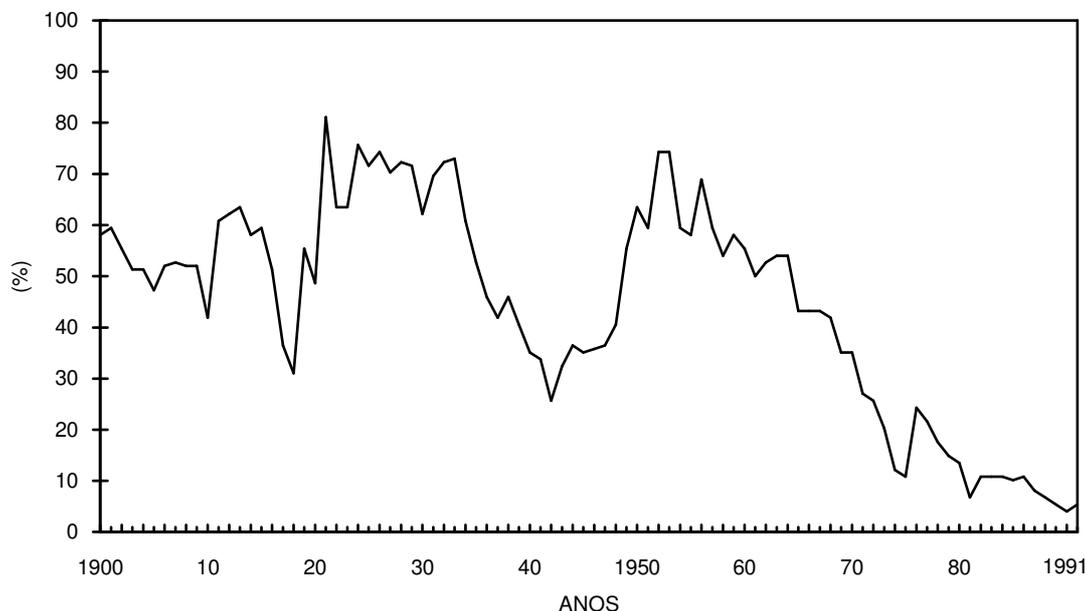
Paralelamente ao declínio da participação brasileira nas exportações mundiais, ocorre uma diversificação dos países produtores de café. Países situados na América do Sul, África e Ásia passaram a compor o leque dos produtores de café. Essa nova distribuição geográfica do café faz desse produto agrícola um símbolo das relações entre o Norte e o Sul. As diplomacias européias e americana passaram a estar permanentemente mobilizadas no acompanhamento da política cafeeira nos âmbitos interno e externo procurando reforçar, através do comércio do café, as políticas de cooperação internacional.

A partir de meados da década de 50 a entrada de divisas assume uma tendência declinante - exceção para as safras 1975-77. Antes dessa época a cafeicultura foi a maior responsável pela entrada de divisas no país sendo considerado o mais importante instrumento de política externa governamental. Com a progressiva diminuição da receita advinda dos negócios com café sua importância política também declina, "libertando a economia cafeeira de interesses econômicos estratégicos (aumento da receita cambial) para uma tomada de ação mais ligada aos interesses do setor como um todo" (Saes & Giordano, 1992:14).

As principais razões para o declínio da participação brasileira nesse mercado vinculam-se às seguidas incapacidades de cumprir as cotas destinadas ao país, somada a crescente pressão dos países produtores em reduzir a cota brasileira devido a expansão da produção local. Mais recentemente, acentuou-se a tendência declinante da participação brasileira devido a uma política comercial duvidosa do IBC em priorizar a exportação de grandes volumes sem maiores preocupação com relação à qualidade do produto.

O Gráfico 5 mostra que a participação do café nas exportações totais brasileiras inicia uma tendência decrescente a partir da década de 50. A participação do café verde em 1991 correspondeu a apenas 4,98% do total de exportações. Em 1992 o café representou apenas 3,06% das exportações brasileiras indicando que a tendência declinante permanece. Esse declínio representa: a) a diversificação da pauta de exportações brasileiras com peso crescente dos produtos industrializados e; b) a falta de qualidade do café brasileiro frente aos seus principais concorrentes devido à adoção de uma política duvidosa por parte do ex-IBC, priorizando a exportação de grandes volumes a baixos preços.

GRÁFICO 5

BRASIL - PARTICIPAÇÃO DAS EXPORTAÇÕES DE CAFÉ
NAS EXPORTAÇÕES TOTAIS
(1900/91)

Fonte: Cunha (1992:354)

Porém é a partir do final dos anos 80 e início dos 90 que a cafeicultura passa a vivenciar uma conjuntura de severa crise. Por um lado, o rompimento das cláusulas econômicas do Acordo Internacional do Café (AIC) ocorreu em um momento onde os estoques eram altos e mesmo na vigência das cotas os preços, para todos os tipos de café, apresentavam tendência declinante¹⁴. Por outro, o desempenho da cafeicultura é comprometido pela extinção do Instituto Brasileiro do Café (IBC).

No âmbito interno, ausente os mecanismos institucionais de estabilização, todo o impacto da crise de preços internacionais é repassada para o setor, sobretudo aos cafeicultores. "O processo de saída do Estado acentuou a tendência de exclusão dos produtores marginais, que já se observara devido aos fatores conjunturais internacionais. Com baixa rentabilidade, e sem a presença do Estado garantindo a compra do produto, esses produtores marginais iniciaram um processo de abandono dessa lavoura" (Saes & Giordano, 1992:15).

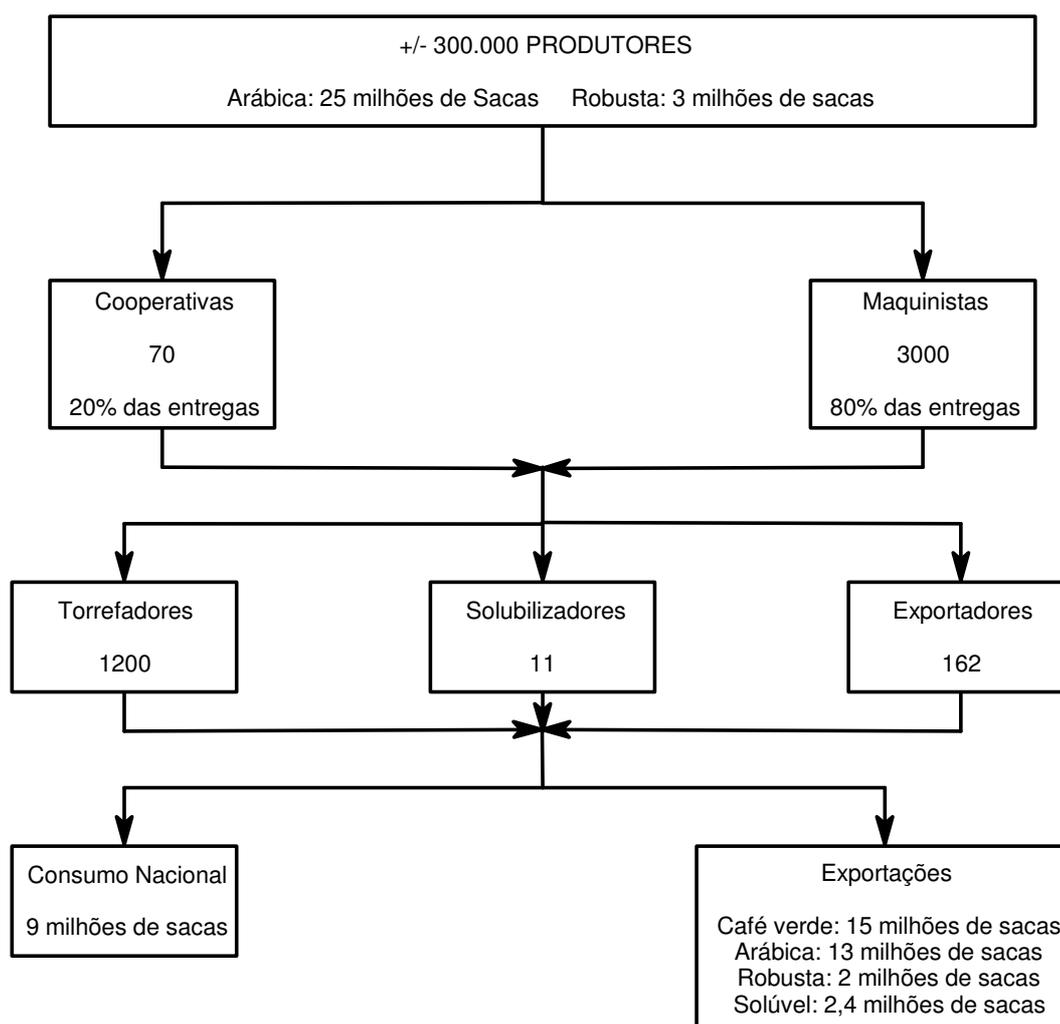
14. "O momento da suspensão das cláusulas econômicas foi o mais inconveniente para o Brasil e seus produtores, pois se deu no início da safra e em um período de instabilidade econômica, agravada pela fase de transição política. E o Brasil foi o país que menos protegeu seu produtor, transferindo-nos diretamente todo o impacto do necessário ajuste na produção mundial" (Bertone, 1992:12).

2.2. Estrutura do Mercado Brasileiro

O funcionamento do mercado brasileiro depende de uma rede de agentes econômicos que são, esquematicamente, distribuídos conforme Figura 1. Estabelecendo entre si relações intersetoriais, esses agentes realizam negócios que atingem cerca de US\$ 4,52 bilhões¹⁵.

FIGURA 1

BRASIL - ESQUEMA DESCRITIVO DA CADEIA PRODUTIVA (MÉDIA DE 1985/90)



Fonte: Daviron (1992:17)

15 A grosso modo assim distribuídos: a) primeiro agregado (produção agrícola) - US\$ 1,5 bilhões; b) segundo agregado (indústria de torrefação e moagem e solúvel) - US\$ 1,6 bilhões; e c) terceiro agregado (exportadores) - US\$ 1,3 bilhões. Esses dados são relativos à safra 1989/90 (Zylbersztajn, 1992:5-8). Ver anexo sobre a estrutura do mercado de café na França.

No âmbito da cafeicultura, o contexto de desregulamentação - externa e interna - repercute de modo diferenciado nas diversas regiões cafeicultoras brasileiras. Produtores marginais em regiões decadentes - norte do Paraná, sorocabana, araraquarense e alta paulista em São Paulo - encontram-se em processo de exclusão do setor. Outras regiões se destacam pela produtividade e qualidade do café colhido, o que repercute sobre os custos de produção e as condições de competitividade. "Dentre todas, destaca-se o potencial da cafeicultura do cerrado mineiro, considerada uma das mais competitivas do mundo devido aos baixos custos, possibilidades de mecanização e, principalmente, à alta qualidade do café ali produzido" (BERTONE, 1992:36). Também possuem reconhecida competitividade, devido à excelente qualidade de seu café, as regiões do sul mineiro e mogiana paulista.

A decadência de regiões produtoras vincula-se a diferentes tipos de problemas. Em São Paulo, as regiões com predomínio dos produtores de pequena escala e grande dependência dos maquinistas e outros intermediários tiveram grande dificuldade para manter as lavouras. A araraquarense, paulista e sorocabana lideram o arranque de café no Estado de São Paulo. Fatores complementares tornaram inviáveis a continuação do cultivo como: idade das plantas - às vezes superior a 30 anos, ataque de nematóides e acidez do solo.

Vale ressaltar que mesmo em áreas decadentes é possível encontrar produtores que conseguem obter um café de excelente qualidade. Produtores de café especiais - bebida *gourmet* - são encontrados no Vale do Paraíba por exemplo. Na verdade, existe tecnologia e o seguimento de algumas rotinas produtivas permite obter-se um bom produto em qualquer área apta para café. A única exceção consiste nas áreas muito próximas a represas e rios, onde muito pouco se pode fazer para evitar a contaminação da bebida.

Do ponto de vista industrial os "maquinistas" - atividade de limpeza, descascamento, classificação e em alguns casos o rebeneficiamento - formando o que aqui denominamos de primeiro beneficiamento - consistem no maior número de estabelecimentos. "A existência de um grande número desses maquinistas espalhados por toda rede de produção é uma das características mais notáveis do atual comércio do café. É muito freqüente, inclusive, encontrar-se maquinistas ambulantes, beneficiando café nas propriedades" (Junqueira;1984:8)16.

16 "O benefício consta de um conjunto de operações que transforma o fruto seco (coco ou pergaminho) em café beneficiado ou café limpo, pronto para ser consumido.

Aconselha-se que o beneficiamento do café seja feito quando o café estiver prestes a ser vendido, assim garantindo um melhor aspecto para o produto, principalmente no tocante à coloração.

Geralmente o benefício inclui as seguintes operações: limpeza, catação de pedras, descasque e ventilação.

A limpeza e remoção das pedras é normalmente efetuada por aspiração, vibração e peneiração. Esta fase pode também incluir a remoção de materiais ferrosos, usando-se um ímã convenientemente instalado.

O descasque implica na remoção da casca (polpa seca e pergaminho), no caso do café em coco, ou apenas pergaminho, no caso do café despolpado. No descasque do café despolpado é prática usual se retirar não só o

A agroindústria de segundo beneficiamento reúne dois subsetores profundamente diferenciados: a) a agroindústria de torrefação e moagem; e b) a agroindústria de café solúvel. Essas empresas transformam o produto em sua forma convencional de consumo - café em pó para filtros e máquinas expresso e café em grânulos e pó solúveis.

O setor de torrefação e moagem dedica-se quase que exclusivamente ao abastecimento interno sendo excessivamente pulverizado. Já o setor de solubilização é fortemente concentrado e voltado, sobretudo, à exportação.

Os números apresentados na Figura 1 desconsideram uma infinidade de micro-torradores (de fundo de quintal) que distribuem café ao nível do bairro. Somente a Pinhalense Máquinas Agrícolas S.A. vendeu 500 máquinas desse tipo no período de 1988 a 1992¹⁷. Cada equipamento desse é capaz de processar 400kg de café verde por mês, o que significa cerca de 3.500 sacas/mês. Pode parecer irrisório esse volume, mas não nos esqueçamos que se trata das vendas de uma única firma de equipamentos, existindo outras que no conjunto de suas vendas podem tornar expressiva essa torrefação "de fundo de quintal".

Uma vez quantificada a cadeia, torna-se necessário uma visualização das relações intersetoriais ocorridas em seu interior - Figura 2.

pergaminho mas também a película que envolve o grão, empregando-se para tanto máquinas especiais (descascadores-brunidores) ou então polindo-se o café depois do descasque em descascadores convencionais.

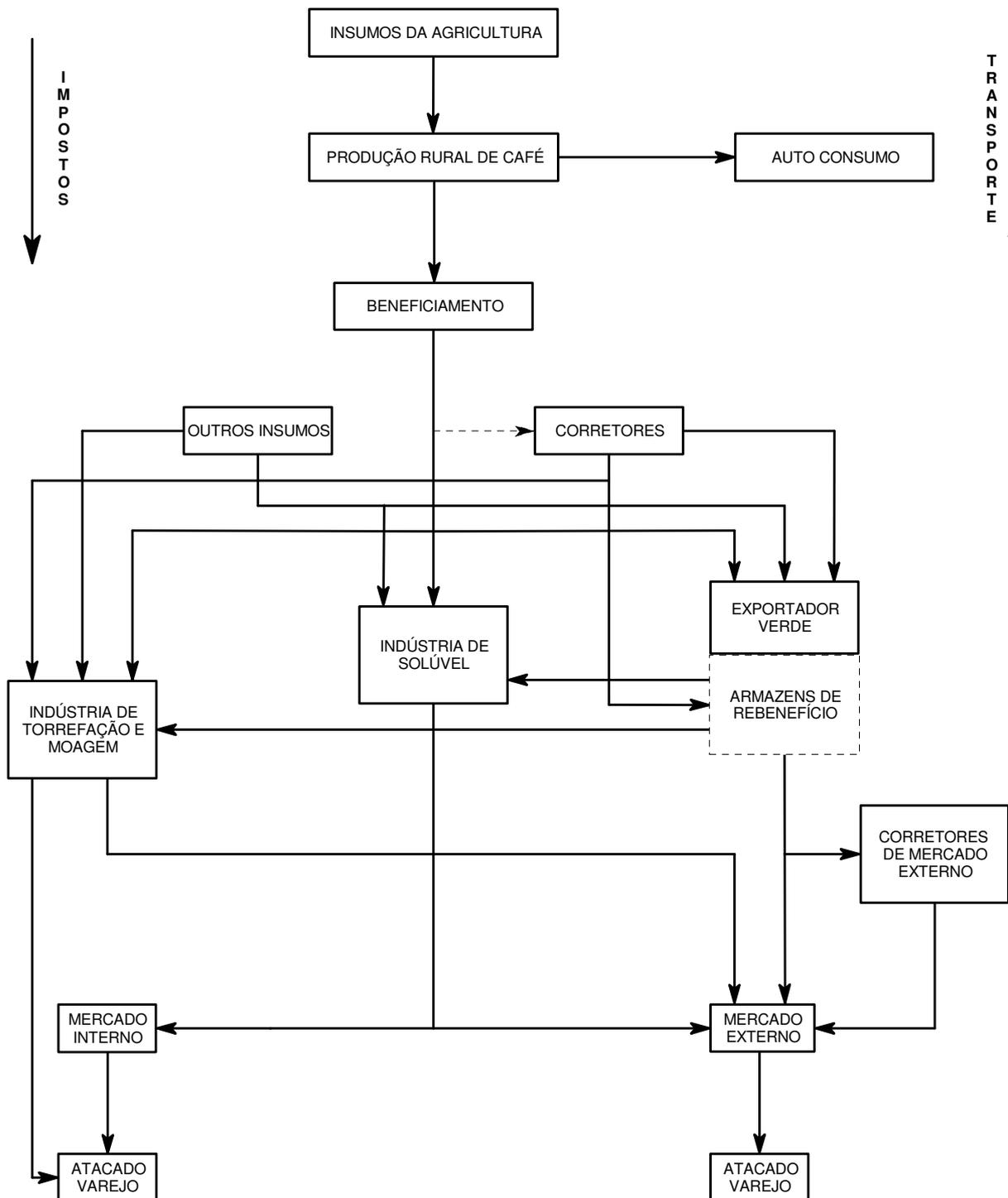
A ventilação é um processo de separação em coluna de vento que permite a classificação do café descascado, segundo sua densidade, assim possibilitando a identificação tanto do produto de melhor qualidade quanto das escolhas, além dos produtos intermediários.

A palha do café, subproduto valioso do benefício, tem usos múltiplos, inclusive como combustível para as fornalhas dos secadores" (Pinhalense...1992:06).

17. Entrevista com Lourenço Del Guerra, Diretor Executivo da pinhalense Máquinas Agrícolas S.A. em 09/02/93.

FIGURA 2

BRASIL - REPRESENTAÇÃO DA CADEIA AGROINDUSTRIAL DO CAFÉ



Fonte: Comitê Brasileiro do Café (1992:6)

2.3. Competitividade do Setor de Primeiro Beneficiamento

Inexiste uma associação ou sindicato dos beneficiadores de café e escassas são as informações sobre esse ramo agroindustrial. Dessa forma, torna-se difícil um diagnóstico subsidiado por informações quantitativas.

Os condicionantes da base produtiva agrícola estruturaram o setor de beneficiamento de café de forma particular. Geralmente de pequeno porte, as empresas consolidaram uma estratégia de compra de café coco e venda de café verde baseada em um mercado geograficamente limitado e marcadamente concorrencial, sendo que em um único município podem existir várias máquinas de beneficiamento de café.

Essa agroindústria se encontra mais consolidada naquelas regiões ditas tradicionais no cultivo do café. Seu grau de pulverização é resultante de uma estrutura fundiária cafeicultora baseada na pequena propriedade familiar. Cada produtor dispõe de um número reduzido de sacas de café não justificando a aquisição de equipamento de beneficiamento.

Ausentes os mecanismos de estabilização interna, todo o impacto da crise de preços pela qual vem passando o mercado internacional de café, foi recebido pelos produtores. Dada a estreita relação entre esses produtores e os "maquinistas", pode-se afirmar que esses últimos têm declinado em termos de importância na estrutura do mercado brasileiro. Tornou-se comum, sobretudo nas áreas de produção cafeeira decadente do Estado de São Paulo, encontrarmos beneficiadoras desativadas, equipamentos e móveis sucateados e galpões fechados.

Restaram na atividade, ainda nas regiões decadentes, aqueles que numa estratégia de integração vertical acoplaram às unidades de primeiro beneficiamento uma fábrica de torrefação e moagem alcançando diretamente o consumidor através de uma marca.

A maior estabilidade desses empresários se deve à capacidade de gerenciar as margens nos distintos ramos da empresa verticalizada. Numa concorrência pela matéria-prima (café em coco), fato hoje comum nas regiões decadentes, a capacidade de oferecer preços compensatórios ao produtor é maior, além das empresas verticalizadas possuírem porte para realizar compras e transporte de café de outras regiões.

Os equipamentos de primeiro beneficiamento em uso atualmente possuem, em geral, elevado grau de obsolescência tecnológica. São comuns máquinas que acompanham o trabalho de proprietários sucessores nas empresas - lembramos que via de regra são agroindústrias constituídas e dirigidas por famílias de empresários¹⁸.

18. Quanto aos custos da atividade de beneficiamento, apresentamos dois exemplos no anexo desse documento.

Contudo, são equipamentos que podem continuar em uso sem grandes problemas. Em verdade, a qualidade do café verde beneficiado depende exclusivamente das condições que a matéria-prima (café em coco) é colhida, secada e armazenada para posterior comercialização. Lavouras colhidas no chão sem "varrição" conterão, na massa colhida, café muito seco, fermentado em função da umidade no contato com o solo. Lavouras mal "arruadas" contêm café preto, brocado da colheita anterior. A secagem de terreiro exige camada fina de café (cereja - passa - verde) e revolvimento constante para evitar fermentações. O equipamento de beneficiamento - salvo exceções - não melhora a qualidade do produto conseguindo, no máximo, tirar gosto de terra da bebida através de um processo de lavagem e separação.

Uma vez bem reguladas, essas máquinas são capazes de eliminar até 99% de cascas, paus e resíduos celulósicos que possam alterar o gosto da bebida. Assim, novamente ressalta-se que o atual parque instalado tem condições operacionais apesar da defasagem tecnológica.

Isso não quer dizer que estamos "virando as costas" para o vigor do processo inovativo que está em andamento em termos de equipamentos para o descascamento de café. Pelo menos três esforços vêm sendo aperfeiçoados o que, a médio-prazo, poderá promover uma revitalização do setor.

"A Cooperativa Regional dos Cafeicultores de Guaxupé (COOXUPÉ - MG) desenvolveu, em conjunto com uma indústria local, uma máquina para descascar café em terreiro. Já estão operando, nas fazendas, dez máquinas que permitem a produção de um café especial, com um prêmio de 30% sobre o preço do produto de melhor qualidade, além da demanda garantida no mercado externo" (GM, 28/07/92).

Pautada por uma estratégia de agregar valor ao produto (café-verde), a cooperativa tem conduzido esse esforço numa escala experimental. "A produção de café descascado, na safra 1992/93, dos associados da Cooxupé que adotaram essa técnica, está prevista em 12 mil sacas" (GM, 29/07/92).

Normalmente, os cafés de terreiro demandam oito dias para sua secagem. Com a utilização desse novo equipamento o tempo cai para dois dias, permitindo uma economia em termos de área de terreiro. Por secar café-verde existe também uma economia em sacarias e espaço no galpão (tulha), pois a casca do café é separada no processo.

Um dos limitantes para a expansão do uso dessa máquina é seu custo no âmbito de produtores descapitalizados agravado pelo fato de que sua amortização, com o padrão atual de preços recebidos pelos produtores, só ocorre no longo-prazo.

O segundo exemplo provém da empresa Pinhalense Máquinas Agrícolas S.A., situada no município de Espírito Santo do Pinhal-SP. Com longa tradição na fabricação de equipamentos para a cafeicultura, os empresários se depararam com um sério dilema: era impossível melhorar a bebida enquanto não se conseguia a separação do café verde do café cereja, uma vez que os equipamentos de então conseguiam separar apenas o café bóia. Diante desse dilema, os empresários desenvolveram um novo equipamento onde o verde pode ser separado do cereja permitindo um tratamento diferenciado para os grãos colhidos. O beneficiamento no padrão "cereja descascado" resulta em uma bebida com corpo e aroma melhorado, uma vez que o verde é separado no processo¹⁹.

As vantagens da técnica do grão semi-lavado já eram ressaltadas em estudos do Instituto Agrônomo de Campinas (IAC) de 1953. "Três necessidades básicas recomendam a utilização do processo semi-lavado nas condições brasileiras: a) a necessidade de se eliminar os grãos verdes e negros que resultam dos bagos ainda verdes; b) a necessidade de se evitar que os cafés adquiram o sabor "riado" ou "rio"; e c) a necessidade de se baixar os custos do beneficiamento" (Brando,1992:01). Mas, somente em meados da década de 80, foi que dois produtores mineiros se esforçaram no sentido de construir um equipamento para o beneficiamento semi-lavado. A Pinhalense se uniu a esses esforços e investiu 100 mil dólares para o desenvolvimento do equipamento. Em 1992, dez equipamentos iniciaram testes em diferentes regiões produtoras de café.

De fato, o barateamento do processo de beneficiamento é bastante significativo. "Como o volume de pergaminho com mucilagem representa em média cerca de 60% do volume da cereja madura, o processo cereja descascado resulta na diminuição bastante substancial de 40% do volume a ser secado" (Brando,1992:03).

"A economia continua em outras fases do benefício, pois os volumes de pergaminho seco a serem armazenados são muitos menores que os volumes de café em coco; é mais fácil beneficiar pergaminho; o café cereja descascado tem maior uniformidade de tamanho e menor número de defeitos como resultado das separações iniciais inerentes ao processo e, finalmente, pode-se prescindir da custosa separação eletrônica" (Brando,1992:03).

A empresa enviou amostras para testes na OIC, Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais (EPAMIG) e *traders* internacionais. Os resultados foram bastante animadores, uma

19. Café cereja descascado é uma nova tecnologia que consiste no seguinte processo: o café é colhido e trazido para o local onde está a máquina descascadora. Com o uso da água o café é introduzido na máquina, que consta de dois cilindros com orifícios por onde sairão as bagas do café que foi descascado. Só o café cereja pode ser descascado, pois o café verde por ter casca muito apegada à semente não permite sua retirada neste processo. É separado também o café chamado bóia que tem uma diferença de peso em relação ao verde e ao cereja. O café que sai desta máquina compõem-se de verde inteiro, bóia, impurezas e bagas descascadas com pergaminho envolvendo-as. Estas bagas sofrerão um processo de secagem para depois serem beneficiadas (processo de retirada dos pergaminhos) transformando-se em café beneficiado verde.

vez que, invariavelmente, o cereja descascado mostrou qualidades degustativas superiores aos padrões vigentes. As possibilidades do mercado vir a se abastecer com esse produto são bastante favoráveis, no opinião dos *traders*.

Contudo, dois elementos precisam ser ressaltados para um completo entendimento sobre esse novo equipamento. Em primeiro lugar, o produto residual (casca madura) poderia ter um aproveitamento mais nobre, o que demandaria novos esforços inovativos. A casca é um resíduo rico em açúcares e proteínas que, uma vez eliminados problemas de toxidez, podem ter largo uso na indústria de rações. Em segundo o consumo da água é a principal dificuldade para uma maior penetração dessa máquina entre os produtores. Este consumo, durante o processamento, varia entre 3.000 a 6.000 litros/hora dependendo do equipamento selecionado. Nem sempre as propriedades cafeicultoras possuem água em abundância e isso limita a adoção do sistema.

Diferentemente do processamento cereja descascada, essa água residual não promove um abaixamento do oxigênio dissolvido, uma vez que a água não entra em contato com as cascas residuais. A água é utilizada apenas para a separação do café bóia e para a retirada de terra misturada aos grãos, não promovendo, dessa forma, a poluição da água.

Acredita-se que a partir dessa inovação inicia-se uma nova fase do preparo e beneficiamento de café. O tradicional processo de secagem do café em terreiro será por muito tempo ainda o dominante, mas o processo "cereja descascado", dependendo da uniformidade de maturação dos grãos - que por sua vez depende de condicionantes edafoclimáticos da safra em questão - possibilitará uma reorganização do setor. As máquinas antigas ainda são imprescindíveis, pois o "cereja descascado" contém grãos bóia, verde e café pergaminho, que terão que necessariamente passar pelo processamento. Porém, como os grãos não se misturam, a qualidade do produto final pode ser rigorosamente controlada.

Quanto a custos, estes são equipamentos ainda caros - ou medianamente caros. A empresa tem conduzido um esforço para baixar o preço desse equipamento para torná-lo ainda mais acessível aos produtores que, no momento, passam por aguda crise financeira.

Finalmente, relata-se o esforço desenvolvido pela SILOCAF DO BRASIL S.A., grupo empresarial situado na grande Vitória - Espírito Santo; especializado em processos de rebenefício e melhoria da qualidade do café verde. Trata-se na verdade de uma *joint-venture* com a SILOCAF S.P.A.²⁰, empresa situada em Trieste-Itália que é reconhecido grupo no rebeneficiamento e distribuição de café verde na Europa.

20. A matriz brasileira tem controle acionário também brasileiro, sendo portanto uma empresa nacional.

A Procter & Gamble ofereceu melhor remuneração para o café verde da SILOCAF caso os empresários de Trieste conseguissem melhorar o produto. Assim, iniciou-se todo um processo de inovações tecnológicas que consolidou um novo sistema de rebeneficiar com melhoria da qualidade do café verde²¹.

Inaugurado em 1987 em Trieste, esse novo sistema necessitou ser ampliado dois anos depois graças ao bom desempenho comercial que o produto alcançou. Em 1989 iniciaram-se os contatos com os agentes financiadores brasileiros (BNDES e Banco de Desenvolvimento do Estado do Espírito Santo - BANDES) para a instalação de uma planta SILOCAF no Brasil. Em 1991, são fechados acordos com os bancos e a fábrica passa a ser construída. A entrada em operação deve ocorrer em setembro de 1993. Esse exemplo é um caso de transferência tecnológica com evidentes vantagens para o setor no país.

A estratégia é de adquirir grãos verdes (arábica e robusta) "e através do processamento (lavagem, secagem, brunição), mostrar o melhor potencial dos grãos apesar de haver algumas modificações na qualidade da bebida" (Vegro,1992:43)²².

A percepção dos empresários é que o café robusta tem condições de melhorar as ligas, sobretudo aquela destinada às máquinas de café expresso, além de baixar a acidez da bebida. A melhoria da aparência do produto contribui para que seja aumentado o percentual de robusta nas ligas, ampliando o mercado desse café. Isso vem ao encontro das necessidades dos torrefadores que pretendem baixar o custo da liga sem alterar a qualidade da bebida.

Esse grupo empresarial está propondo, também, uma completa reformulação nos padrões de comercialização de café vigentes atualmente. Uma característica que diferencia esse grupo de uma sociedade anônima qualquer é a sua vocação para a prestação de serviços. A parceria da iniciativa privada com os bancos oficiais definiu essa forma de atuação que permitirá o acesso de algumas cooperativas ao serviço industrial livre da margem de lucro da empresa.

Todo esse esforço vai permitir uma diferenciação do robusta e arábica em lotes, melhorando os preços conseguidos no mercado externo. Somada a essa vantagem temos: a) a comercialização à granel através de *containers* que barateia o transporte em cerca de 10%; b) a carga combinada (por exemplo minério de ferro mais café) para baratear o frete marítimo e; c) a eliminação da participação dos intermediários - maquinistas, são vantagens que serão repassadas aos produtores através das cooperativas e associações²³.

21. Informações obtidas em entrevista junto à Franco Marzinotto, diretor técnico executivo da SILOCAF S.P.A..

22. As principais modificações na qualidade da bebida estão relacionadas com a retirada da película o que diminui parte dos defeitos do café; e retirada de terra que possa estar associada aos grãos.

23. Na etapa do processo que envolve a secagem, prevê-se uma retirada de 7% da umidade dos grãos fazendo que a umidade caia de 13% (para café seco em terreiro) para 6%. Isso diminui o peso do produto e em conseqüência o recolhimento de tributos, ampliando a rentabilidade do sistema SILOCAF.

O custo da prestação de serviços está orçado em US\$ 7,00 a US\$ 8,00 para a saca de café com elevado número de defeitos. Essa taxa pode ser diminuída para US\$ 3,00 dependendo das exigências do produto em termos de processamento industrial.

O exemplo da SILOCAF DO BRASIL é único em termos de cooperação internacional com repasse de tecnologia. A reestruturação do sistema de rebeneficiamento do café verde associado às vantagens das adaptações no processo de comercialização fazem desse caso um novo caminho para a redefinição das relações dos agentes na cadeia produtiva com claro benefício para os produtores e suas formas de organização.

De modo conclusivo, pode-se fazer um balanço final da competitividade do setor de primeiro beneficiamento listando os seguintes aspectos:

a) a cafeicultura tem sido pressionada pela melhoria da qualidade do produto colhido. Nesse sentido a cafeicultura desenvolvida na região do cerrado tem aproveitado as vantagens que a região confere ao café. A baixa umidade relativa do ar na época da colheita inibe fermentações e confere ao produto uma excelente qualidade para a produção da bebida que, crescentemente, torna-se a preferida pelos consumidores externos.

b) os maquinistas de café formam, certamente, o segmento que sofre mais dificuldades para permanência no setor. Situam-se em regiões decadentes e os grandes produtores das regiões dinâmicas têm realizado o descascamento na fazenda fazendo declinar a participação dos maquinistas nessa etapa do processamento.

c) os exportadores que realizam o rebeneficiamento estão articulados com o mercado internacional, conseguindo aumentar os volumes exportados apesar da redução das receitas. Nesse setor percebe-se uma grande competitividade com alterações bastante significativas no *ranking* dos exportadores.

d) o financiamento para a modernização dos equipamento para o primeiro beneficiamento pode aumentar a competitividade do setor, pois permite a ampliação da oferta de grãos de qualidade. O processamento na forma de cereja descascada melhora bastante a qualidade dos grãos, mesmo em áreas produtoras de bebidas rio e riada.

2.4. Competitividade do Setor de Segundo Beneficiamento

O segundo processamento apresenta dois subsetores profundamente diferenciados: o ramo de café torrado e moído voltado para o abastecimento interno, que é excessivamente pulverizado, e a indústria de café solúvel, com pequeno número de unidades industriais dedicadas, sobretudo, à exportação.

Esse conjunto de empresas consome cerca de 40% da produção nacional de café verde, sendo aproximadamente 8 a 9 milhões de sacas pela indústria de torrefação e moagem e de 700 a 800 mil sacas pela indústria de solúvel.

No Brasil, ao longo dos últimos anos, ambos ramos industriais enfrentam dificuldades cuja origem pode ser subdividida em três grandes eventos: a) abrupta desregulamentação externa e interna; b) preços declinantes tanto no mercado doméstico como também externo e; c) forte segmentação do mercado que, recentemente, encontra resposta entre as indústrias de torrefação e moagem. Esse último evento tem redefinido padrões concorrenciais entre as torrefadoras que se esforçam para diferenciar e diversificar seu café. No conjunto, essa nova tendência tem sido uma das ferramentas das indústrias para reverter a queda do consumo de pó de café verificada nas décadas de 70 e 80.

A trajetória e o desempenho de ambos setores foram exaustivamente estudados por Farina (1992) e Zylbersztajn (1992) que, devido à competência com que foram desenvolvidos, tornam-se fontes privilegiadas das informações que se seguem.

2.4.1. Competitividade na indústria alimentar de torrefação e moagem de café

A dinâmica de negócios do ramo industrial de torrefação e moagem de café é determinado pelo mercado interno. Esse ramo é composto "por cerca de 1.200 firmas, com forte predominância de organizações familiares de pequeno porte operando em mercados locais. Uma pequena parcela é constituída por organizações de porte médio e grande operando em mercados regionais. As torrefadoras estão fortemente concentradas na região sudeste onde também se concentra o consumo e a área de produção" (Zylbersztajn, 1992:6).

A característica familiar das empresas é um elemento relevante, demonstrando ser esse setor bastante tradicional entre as indústrias brasileiras. Esse estudo - (Zylbersztajn, 1992:95) - revelou que cerca de 82% das empresas possuem de 41 a 90 anos de existência. Porém, isso não se reflete sobre a idade dos equipamentos em uso que, sobretudo no campo dos novos sistemas de empacotamento, têm assistido inovações importantes.

Atualmente as empresas deparam-se com eventos que as têm obrigado a se reestruturarem para adequar-se aos novos padrões concorrenciais. A queda do consumo *per capita* verificada no passado deixava sem horizonte as torrefadoras no longo-prazo. De outro lado, o esgotamento da política intervencionista governamental sobre o setor obrigou-as a melhorar a contabilização de seus custos, modernizar os equipamentos e implantar programas de qualidade total - em verdade esse fenômeno inicia-se pelas empresas líderes. Por fim, o surgimento de novos padrões de consumo passam a demandar produtos diferenciados.

A gerência governamental impôs às torrefadoras um estreito controle desde o fornecimento da matéria-prima até as margens de lucro. De fato essas empresas foram apenas prestadoras de serviços para o setor público. Esse controle perdurou de meados dos anos 60 a final dos 80, com um curto período de desregulamentação entre 1976 e 1978. A rigidez desse ambiente permitiu que empresas menos eficientes permanecessem no mercado²⁴. Essa ineficiência consolidou rotinas que hoje estão sendo questionadas.

Outro malefício causado pela regulamentação governamental sobre as torrefadoras foi o incentivo à novas plantas com capacidade excedente instalada. "O superdimensionamento teria se originado da política de subsídios do IBC para aquisição de matéria-prima, segundo a capacidade instalada da empresa, o que induziu a criação de uma capacidade excedente de processamento de forma a internalizar esses subsídios" (Zylbersztajn, 1992:96).

O questionamento mais forte emana da tendência atual de segmentação do mercado. A valorização de produtos diferenciados acompanha o movimento de retomada do consumo interno. Está em fase de superação a postura de comprar uma matéria-prima barata e indiferenciada (café-verde) e, atualmente, pode-se afirmar que a segmentação do mercado passa a ser o "motor" da concorrência entre as empresas.

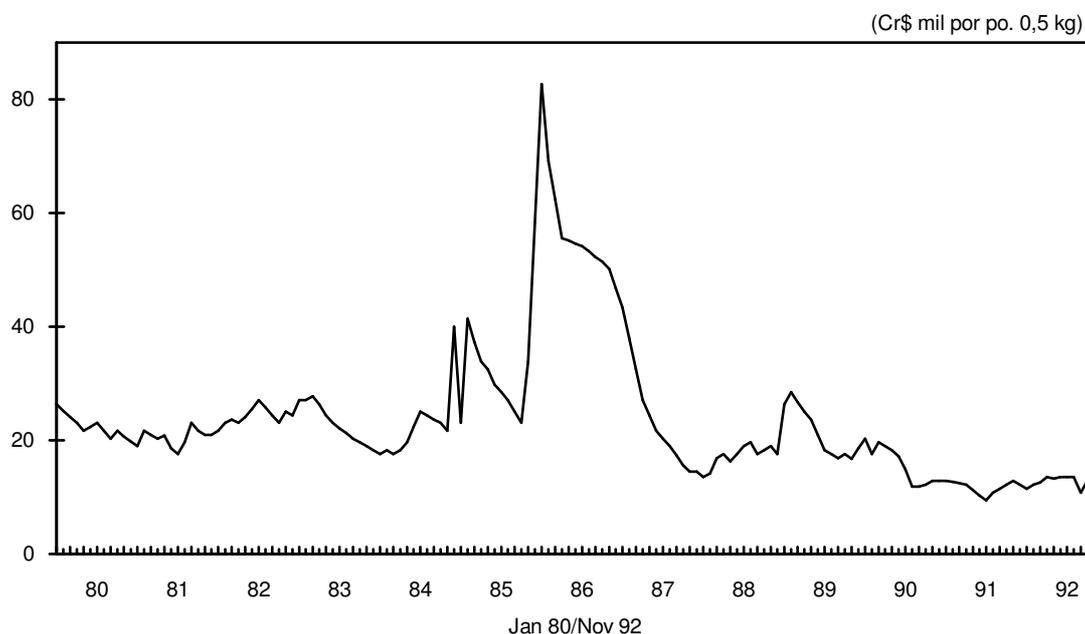
Atualmente são inúmeras as variantes de café torrado e moído encontradas no mercado com total ênfase na qualidade do produto. O consumidor já encontra disponível nas prateleiras cafés de: a) diferentes tipos de bebida - mole, dura, rio e riada; b) diferentes pontos de torra; c) diferentes regiões de origem; d) grau de moagem; e) importação de café colombiano; e d) finalmente a entrada no mercado dos aromatizados. São essas as principais tendências da segmentação adotadas pelas líderes do mercado.

Começam então a aparecer diferenciais entre torrefadoras em termos de eficiência, padrão tecnológico, perdas e resíduos industriais, capacidade ociosa, custos de manutenção e, principalmente, capacidade gerencial da atividade industrial, sobretudo face à queda persistente dos preços do café.

Especialistas do mercado afirmam ser possível lucros até dez vezes maiores por quilo de café nas *cafeterias* do que a venda do mesmo produto para os distribuidores tradicionais. Esse movimento reflete também a diminuição nos preços reais do pó de café - Gráfico 6.

24. "A história paternalista da regulamentação governamental na indústria de café não estimulou essa capacidade gerencial que engloba a busca eficiente da matéria-prima mais adequada ao processamento industrial e ao produto final que se quer oferecer, a captação de tendências de mercado, transformando-as em oportunidades de investimento, o controle dos custos, o acompanhamentos da modernização tecnológica e a adequada formulação de preços" (Farina, 1992:12).

GRÁFICO 6

BRASIL - EVOLUÇÃO DO PREÇO DO CAFÉ TORRADO E MOÍDO NO VAREJO
(deflacionado pelo IGP-FGV)

Fonte: Instituto de Economia Agrícola (1992)

Verificando o Gráfico 6, podemos perceber que os preços de varejo do início de 1990 e 1992 foram os mais baixos registrados em todo o período analisado. Para o ano de 1986, verifica-se um pico de preços, associado à quebra da safra do ano agrícola de 1985.

A entrada no varejo significa uma boa oportunidade de negócios para as torrefadoras. Observando o sucesso das cafeterias da Café do Ponto, também a Companhia União - Cafés Pilão, União e Caboclo - se prepara para entrar no varejo através de lojas de café. Para uma exploração inicial desse mercado a torrefadora inaugurou um ponto de varejo no interior do Museu de Arte de São Paulo (MASP) com o seguinte lema: "O CAFÉ TAMBÉM FAZ PARTE DO ACERVO DO MASP". Esse exemplo demonstra que a recuperação das vendas de café passa pela melhoria da imagem da empresa e da capacidade apresentar as qualidades de seu produto.

O exemplo é evidenciado pelo grupo Cacique, que comercializa a marca Pelé. Após contatos junto à General Foods em 1992 a torrefadora passou a importar café aromatizado pela transnacional para repassá-los aos distribuidores nacionais.

Outra forma de enfrentamento dessa queda de preços é a busca de mercado externo, feito pelas torrefadoras de maior calibre. A Café do Ponto associou-se a um distribuidor de alimentos russo, o que lhe rendeu cerca de 150 mil dólares somente no mês de novembro de 1992. "As exportações de café torrado e moído pela Café do Ponto devem alcançar US\$ 800 mil neste ano" (GM,24/10/1992).

"Estes desafios são reconhecidos por várias empresas dispostas a enfrentá-los. Entretanto, existe um grupo de firmas muito pouco motivadas para qualquer tipo de mudança devido à baixa rentabilidade dos negócios nos últimos anos e, até, pela instabilidade de gestão dos negócios nacionais" (Zylbersztajn, 1992:152).

As diferentes estratégias acima mencionadas estão concentradas entre as grandes torrefadoras líderes no mercado. Dispondo de equipamentos mais modernos e ampliando geograficamente²⁵ sua área de atuação elas representam a vertente mais dinâmica do mercado. Previsões - Zylbersztajn (1992) e Farina (1992) - indicam que o setor passará por uma redução no número de estabelecimentos torrefadores a partir de estratégias de aquisição e fusão promovida pelas empresas líderes.

Por sua vez, trabalhar com *blends* demanda uma competência em termos de padrão tecnológico bastante distante do universo atual das empresas, com algumas exceções. A automação comporá esse quadro de novas competências. Como essa tecnologia já é disponível nos países desenvolvidos haverá, certamente, espaços para processos de *learning by using*.

A habilidade das torrefadoras em superar os atuais desafios ultrapassa questões tecnológicas para ganhar contornos específicos face a natureza da torrefadora - sociedade anônima ou cooperativa. Uma vez instaurado o processo de diferenciação do produto, torna-se vital para as torrefadoras manter a qualidade do produto, ou seja, manter o padrão da bebida - pura ou liga²⁶. Dessa forma, os mecanismos para a aquisição de matéria-prima tornam-se elemento chave na fidelidade do consumidor a marca da empresa.

Isso é um diferencial a favor das cooperativas de cafeicultores que traçaram uma trajetória de investimentos agroindustriais - verticalização - lançando marcas de café torrado e moído no varejo. Possuindo condições de manutenção da qualidade, devido a sua ligação com a produção agrícola e à independência frente aos corretores de café, seu produto apresenta menor variação na bebida, vindo ao encontro das demandas dos consumidores, cada vez mais conhecedores das características da bebida que habitualmente consome. A verticalização na indústria alimentar de torrefação e moagem ainda é baixa - à exceção das principais cooperativas - mas já lhes confere algumas vantagens competitivas.

25. A expansão geográfica da área de comercialização das firmas vem sendo possível após a parcial superação do problema de oxidação que ocorre no pó de café após o empacotamento. A técnica de embalagem a alto vácuo possibilita uma durabilidade do produto de até 6 meses permitindo, as grandes firmas, entrarem em outros mercados.

"Mesmo assim, a regionalização do consumo que mantém certa fidelidade às marcas locais e a elevada perecibilidade do café torrado e moído na hora ou comercializado em embalagens cartonadas funcionam como uma proteção para pequenas empresas locais" (Zylbersztajn, 1992:150).

26. Isso porque condicionantes edafoclimáticos determinam as qualidades degustativas da bebida numa determinada safra sendo frequente variações de uma safra para outra.

As torrefadoras do tipo sociedade anônima têm procurado se abastecer diretamente nos produtores e suas cooperativas, suprimindo o papel dos corretores. A expectativa é de manutenção do padrão da bebida oferecida nas prateleiras dos supermercados. Todavia, essa ainda é uma tendência ainda incipiente, mas que ganha força sobretudo após o prêmio da Illycafé²⁷.

Apesar da demanda por produtos diferenciados ser uma tendência, por muito tempo haverá ainda uma grande maioria da população comprando café apenas pelo preço. Transformar cerca de 100 milhões de brasileiros em consumidores de cafés diferenciados é uma estratégia que as indústrias apenas iniciaram. Esse fato também é positivo, pois mostra que existe espaço para todos os tipos de café - como matéria-prima.

Para atender esse tipo de consumidor - aquele que compra café pelo preço, as torrefadoras colocam a disposição marcas de "combate", ou seja, uma marca que tem sua competitividade baseada no baixo preço. Essa evidência conduz a outro tipo de tendência: as empresas progressivamente posicionam-se de forma a cobrir todos os tipos de consumidores e mercados, comprovando a tese de que existirá espaço para todos os tipos de bebida.

Apesar desse ambiente de crise por que passa a indústria de torrefação, pautado por novos desafios, muitas empresas têm feito das limitações uma fonte de oportunidades de novos negócios - não sendo exceções os casos aqui listados. A modernização tecnológica das empresas, as novas técnicas de embalagem, as campanhas de *marketing*, o franqueamento de lojas no varejo e bebidas diferenciadas redefine por completo o padrão de concorrência entre as firmas.

Um elemento que merece mais atenção por parte das torrefadoras é a emissão de poluentes atmosféricos no instante da torra do café. Apesar da maior parte das pessoas gostar do aroma do café torrado, a contaminação do ar em grande escala produz problemas respiratórios, pois além do material particulado existe a presença de nitratos, aldeídos e ácidos orgânicos prejudiciais à saúde. Estima-se que do torrador a fogo direto são emitidos 3,5 kg de material particulado por tonelada de grãos verdes.

Paralelamente, ocorre uma perda de qualidade do produto final após perda de aromas na emissão. Perda de aromas significa um produto final mais pobre e com menos atrativos ao consumidor. Assim, não se resume a um apelo ambiental um maior controle sobre os poluentes, mas também se associa às necessidades de competir através de um produto de melhor qualidade.

27. Tal prêmio é anualmente oferecido pela empresa italiana aos cafeicultores brasileiros capazes de produzir café com bebida de reconhecidas qualidades degustativas e para preparo na forma de expresso.

2.4.2. Competitividade na indústria alimentar de solubilização de café

As exportações mundiais de café solúvel somaram em 1980 2,6 milhões de sacas, totalizando um valor de US\$ 390 milhões. Esse desempenho é repetido em 1985. Em 1990 ocorre um aumento do volume exportado, atingindo 3,3 milhões de sacas, reduzindo-se entretanto o valor total para apenas US\$ 320 milhões (Commodity Handbook, 1992:17).

A indústria brasileira de café solúvel se instalou no país graças a um conjunto de fatores, dentre os quais listamos: a) a existência de grandes estoques de café e; b) presença de volumes razoáveis de *grinders* - café verde triturado - que não encontravam destino no mercado externo. Valendo-se das oportunidades que a disponibilidade de matéria-prima oferecia, a indústria de café solúvel conquistou a liderança mundial nas exportações.

"Atingia em 1970 um milhão de sacas exportadas sob forma de solúvel, em 1973 esse volume cresceu para 1,9 milhão de sacas em 1976 ultrapassou 2,0 milhões, estabilizando-se ao redor desse número" (Coimbra,1992).

TABELA 3

BRASIL - EXPORTAÇÃO BRASILEIRA DE CAFÉ SOLÚVEL POR PRINCIPAIS MERCADOS (1980/92)

	(em toneladas)										
	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
USA	17.000	18.100	19.000	13.400	14.900	11.800	14.809	15.377	18.189	10.118	12.700
URSS	-	-	500	5.600	5.400	6.400	7.322	18.991	16.504	3.963	5.000
U.K.	12.800	12.800	11.500	7.800	7.400	5.900	6.161	4.737	5.132	5.181	5.200
Japão	1.700	1.700	2.100	1.700	2.900	3.800	6.036	4.265	4.412	4.992	6.000
Canadá	2.000	2.000	1.700	3.500	4.400	4.400	4.112	3.723	2.567	1.382	2.500
Outros	8.600	9.800	12.600	11.100	7.700	9.100	9.145	8.824	9.430	9.734	9.500
TOTAL	42.100	41.200	47.400	43.100	42.700	41.400	47.585	55.907	56.234	35.370	40.900

Fonte: Zylbersztajn (1992:177).

"As exportações de café solúvel são dirigidas preferencialmente para os EUA, com um crescimento significativo da atuação no mercado da Rússia. Recentemente tem havido interessantes oportunidades neste mercado, muito embora os riscos financeiros sejam elevados" (Zylbersztajn, 1992:176).

Com o passar do tempo, firma-se uma estratégia entre as indústrias de solúvel, de compor parcerias ao lado das grandes empresas concorrentes do mercado americano e europeu que "detinham os canais de distribuição²⁸. Para tanto optou-se por exportar o produto a granel, restando ao comprador apenas a tarefa de embalá-lo, no destino, com sua própria marca" (Coimbra,1992).

28.Uma exceção é o mercado do Leste-Europeu onde a indústria do café solúvel brasileiro possui uma vantagem competitiva que é sua presença com as mesmas marcas aqui utilizadas.

Para que essa estratégia fosse bem sucedida, as empresas nacionais tiveram que adotar as tecnologias mais modernas disponíveis no setor, tornando-se efetivamente competitivas em âmbito mundial. As embalagens limitaram os avanços verificados na modernização do setor, tendo sido mantidos até recentemente padrões condenáveis para os mercados da Europa e EUA.

Com a expansão da produção capixaba de café robusta, as condições de competitividade da indústria de solúvel foram em parte reforçadas, pois o rendimento industrial do robusta é expressivamente maior que o do arábica na extração dos sólidos solúveis.

O solúvel é um produto que entra de forma competitiva nos mercados onde predomina o consumo do chá, devido a facilidade e higiene no preparo e à menor exigência desses consumidores com relação à bebida - no caso o café.

Diferentemente do ramo industrial de torrefação e moagem, o de solubilização apresenta particularidades quanto aos desafios competitivos, mesmo porque a competitividade se estabelece em âmbito global.

"O segmento de solúvel é composto por apenas 11 empresas localizadas em São Paulo, Paraná e Espírito Santo. Sua dinâmica está associada aos mercados internacionais. Apenas uma empresa dedica-se primordialmente ao mercado interno... Como segmento exportador, estas empresas estão mais expostas às mudanças na política cambial e comercial do país do que ao desempenho do mercado interno. São afetadas diretamente pelo padrão de consumo externo, pela prática competitiva de grandes corporações multinacionais, que dominam os mercados da Europa e América do Norte, e pelo comportamento do mercado internacional de café verde" (Zylbersztajn, 1992:6).

Observa-se que as receitas obtidas em igual período dos anos de 1991 e 1992 foi significativamente menor para o conjunto das empresas. O contingenciamento das compras do Leste-Europeu foi o grande responsável por esse menor desempenho.

TABELA 4

BRASIL - EXPORTAÇÃO DE SOLÚVEL POR EMPRESA

Indústria	1990 (jan-dez)		1991 (jan-fev)		1992 (jan-fev)	
	Volume (t)	Receita (mil US\$)	Volume (t)	Receita (mil US\$)	Volume (t)	Receita (mil US\$)
CACIQUE	24.133	57.994	12.284	28.227	8.043	16.703
IGUAÇU	10.077	42.068	8.447	33.526	4.769	1.805
BRASILIA	6.333	16.378	3.928	10.167	1.694	4.341
COCAM	4.145	13.549	3.199	11.712	1.972	7.261
NESTLÉ	3.534	17.801	1.794	8.077	1.213	4.592
REALCAFE	3.450	8.270	3.350	8.013	2.502	6.171
VIGOR	2.700	6.541	562	1.440	206	512
MACSOL	1.629	11.078	1.529	10.102	802	5.263
MOGI	138	691	216	1.040	203	893
DOMINIUM	930	238	55	164	63	127
ALPHA	0	0	0	0	0	0

Fonte: Zylbersztajn (1992:143)

"A base da competitividade da indústria brasileira de café solúvel sempre foi a matéria-prima de baixo preço: cafés baixos, proibidos legalmente de serem exportados. Dessa forma, seu principal mercado constitui-se no fornecimento da matéria-prima, base para a formulação de *blends*Esta base de competitividade está ameaçada pela queda no preço do café verde que torna o custo da matéria-prima cada vez menos importante nos preços do produto final, transferindo as vantagens competitivas para a atividade industrial propriamente dita....A elevada capacidade ociosa desse segmento da indústria do café e sua fragilidade financeira são obstáculos para a modernização e preservação de sua competitividade" (Farina, 1992:11).

Assim sendo, a indústria de café solúvel foi uma das primeiras vozes a pressionar pelo retorno do AIC. Analisando os dados pode-se perceber que o desempenho comercial do solúvel melhora quando os preços do café torrado e moído estão mais elevados - ver Gráfico 1, pois "os consumidores têm preferência pelo produto que lhe dá maior número de xícaras, e isso favorece o solúvel num contexto de alta de preços para o torrado e moído" (Vegro, 1992:38).

"A crise mundial do setor e o declínio dos preços internacionais do café verde têm implicado a diminuição da vantagem competitiva do solúvel nacional" (Zylbersztajn, 1992:153). Se por um lado, os cenários para o solúvel são pouco esperançosos - mesmo porque a possibilidade de um novo AIC é remota, tem havido um novo estímulo para essa indústria a partir das exportações de extrato de café. "Em 1985 exportou-se sob forma de extrato 524 toneladas de sólidos solúveis, número que passou para 3.130 toneladas em 1991, um crescimento da ordem de 497% em apenas 7 anos" (Coimbra, 1992). Esse novo produto tem sido usado nas novas formas de apresentação da bebida - café líquido pronto para o consumo, uma moda no mercado japonês.

Além do Japão, os EUA também passaram a importar extrato de café líquido usado na produção de *cappuccino*. "Testes estão sendo feitos naquele país pela Maxwell House, que deverão lançar o produto até o final do ano com campanha promocional estimada em US\$ 5 milhões" (GM, 09/07/1992).

"Outro esforço importante desenvolvido pela indústria de solúvel brasileira tem sido o de recuperar as vendas para o mercado da ex-URSS."A participação no volume total das exportações de solúvel já chegou a 34% e a 35,8%, em termos de receita cambial" (GM, 04/03/1993).

Para tanto, o empenho dos empresários envolve negociações diplomáticas na formulação de um acordo que possibilite a realização de negócios sem entrada de dinheiro na transação - mecanismo de *clearing* - permitindo uma recuperação e até ampliação das vendas para a Rússia. Todavia, a conjuntura de instabilidade política e econômica daquele país pode frustrar, ao menos no curto-prazo, a viabilização dessa alternativa.

Outro entrave que vem mobilizando os empresários é a sobretaxa aduaneira imposta pela Comunidade Econômica Européia. Apenas o solúvel brasileiro é penalizado em 9%, uma vez que todos os demais concorrentes são isentos em função de tratados que abonaram tal taxaço (GM,04/03/1993).

Mundialmente, a tendência que parece ser predominante é a de declínio no consumo do café solúvel, pois no médio-prazo não há razões para significativas alterações nos preços da matéria-prima. Somado ao crescente uso do café expresso entre os tradicionais consumidores de café solúvel - EUA - estes são fatores que contribuem para cenários futuros desafiadores.

2.5. Um Balanço da Competitividade da Indústria Brasileira

Nos ciclos da economia cafeeira, os períodos de alta de preços coincidem com redução da oferta. Desde a safra 1990-1991, a produção mundial de café apresenta tendência declinante. Esse é um indicador importante para pensar de modo prospectivo a dinâmica dos negócios.

Porém, o início de uma fase de redução da oferta mundial não deve conduzir a um otimismo exagerado com relação aos preços futuros. A presença de grandes estoques nas mãos das empresas transnacionais é um fato novo no mercado. A restrição de oferta tem que ser suficientemente intensa para que os estoques sejam consumidos para então ocorrerem modificações mais estruturais do mercado, pois as até aqui observadas são meramente especulativas.

. Custos

Os custos comparativos da produção de café nos diferentes países produtores foi objetivo de análise da OIC. Vale ressaltar que existem problemas metodológicos na determinação de custos de produção, pois são profundamente diferenciadas as condições edafoclimáticas e os sistemas de condução do café - em termos de itinerários técnicos - o que não raras vezes inviabiliza comparações de custos da produção. O estudo aponta os seguintes custos de produção do café arábica por país:

TABELA 5

MUNDO - CUSTOS DE PRODUÇÃO DE ARÁBICA
ENTRE OS PRINCIPAIS PAÍSES PRODUTORES

País	Custo por saca US\$	Produção Anual
1º Etiópia	59	3.300.000
2º Indonésia	63	640.000
3º Uganda	65	200.000
4º Rep. Dominicana	71	815.000
5º Zaire	72	260.000
6º Brasil	75	25.000.000
10º Costa Rica	06	2.450.000
16º Guatemala	97	3.085.000
17º Colômbia	98	13.000.000
18º México	100	4.800.000

Fonte: Bertone, M.V.F. (1992;49).

Cabe notar que nos custos da Colômbia não estão considerados os subsídios e o custo de manutenção da infra-estrutura social e administrativa financiada pela Federação. Analistas concordam que o custo colombiano, considerando esses fatores superam os US\$ 140 (Bertone;1992:49).

Quanto à produção de robusta a comparação de custos é ainda mais precária. Existe a necessidade de se separar sistemas extensivos e intensivos, variedades melhoradas, idade das plantas e condições de cultivo na elaboração dos custos. Procedendo dessa forma é possível realizar as seguintes comparações:

TABELA 6

MUNDO: CUSTOS DA PRODUÇÃO DE CAFÉ ROBUSTA ENTRE OS PRINCIPAIS PAÍSES
PRODUTORES

País	Tipo da Cultura	Rendimento (kg/ha)	Custo (US\$/kg)
Costa do Marfim	.extensiva/variedades tradicionais e > 20 anos	125	0,6
	.extensiva/variedades melhoradas e < 20 anos	200	0,5
	.intensiva/variedades melhoradas e < 20 anos	1.200	0,4
Camarões	.extensiva	250	0,4
	.intensiva	900	0,5
Indonésia	.extensiva	600	0,2
	.intensiva	900	0,3
Brasil	.extensiva	480	0,4
	.intensiva	900	0,5

Fonte: Daviron, B. (1993,192).

"Os dados sobre a Costa do Marfim para o robusta são os mais completos" (Davirom,1993:120). Ressalte-se que na Costa do Marfim o sistema predominante é o extensivo, com variedades tradicionais e de idade superior a 20 anos formando a base produtiva local.

Os baixos custos da Indonésia refletem o baixo preço pago à mão-de-obra que segundo a mesma fonte são metade dos pagos no Brasil.

A expansão das lavouras clonais no Brasil permitirão reduções significativas nos custos do cultivo. Os clones apresentam produtividade de até três vezes superior às variedades tradicionais.

A deterioração e desestruturação dos equipamentos de pesquisas e extensão públicas de apoio à cafeicultura comprometerá a médio prazo a capacidade competitiva brasileira pela absoluta indisponibilidade de variedades de café compatíveis aos atuais condicionantes produtivos e comerciais que se impõem na cadeia produtiva. Algumas empresas - de equipamentos, de primeiro processamento e de torrefação e moagem - têm realizado esforços louváveis em termos de pesquisa, mas tímidos quando comparados àqueles que existiam na melhor das fases do IBC e AIC.

Os dados listados permitem constatar que a produção de café brasileira é extremamente competitiva. Os custos e o volume da produção nacional são, historicamente, referenciais obrigatórios na determinação da capacidade competitiva dos países produtores concorrentes e na formação dos preços internacionais.

Todavia, os novos condicionantes atuais do mercado de café extrapolam os limites dos custos de produção. Recentemente, o café *commodity* parece estar perdendo importância como um dos maiores negócios do mundo, com uma crescente importância da segmentação dos mercados em termos de bebidas, origens do café e formas de preparo. Nesse sentido, as organizações cuja base de competitividade centra-se em custos de produção de uma matéria-prima pouco diferenciada, comercializada em grandes quantidades, estão a cada dia mais ameaçadas (Farina,1992:11).

Dessa forma, a qualidade dos grãos colhidos torna-se um aspecto chave na conquista de partes do mercado. Os cafés especiais - o café gourmet - formam a fatia dinâmica no mercado internacional e também nacional. Contudo, existe ainda um vasto mercado para bebidas "menores", sobretudo, entre os países europeus. Devido ao longo tempo de colonização na África e aos vínculos comerciais que se firmaram, formou-se o hábito de consumo de bebidas obtida a partir de cafés de qualidade duvidosa. Encontra-se inclusive a preferência por bebida obtida de robustas que, como é sabido, não apresenta características organolépticas de sabor e aroma e por isso sendo considerado uma bebida muito neutra mais apropriada a *blends*.

No Brasil, a segmentação do mercado do café ensaia os primeiros passos. Os consumidores têm selecionado produtos segundo: características degustativas e aromáticas da bebida; região produtora; intensidade da torra; etc.. Da mesma forma, os consumidores que adquirem café exclusivamente baseados no preço do produto formam a base desse mercado no país. A tendência de segmentação com marcado dinamismo no ramo das bebidas especiais somente ganhará mais força com a superação dos atuais entraves macroeconômicos que contingenciam o desenvolvimento brasileiro e, em particular, o orçamento das famílias.

. Formação de Preços

Sob vigência do AIC os preços formavam-se segundo convênio formado entre países membros produtores e consumidores, que dividiam o mercado segundo cotas de exportação. Na verdade, estabeleciam-se preços indicativos. "Com base no sistema de preços indicativos são estabelecidos faixas de preços e diferenciais de preço para os principais grupos de café e estabelecidos os critérios a partir dos quais a oscilação desses preços se refletirão na diminuição ou no aumento das cotas de exportação" (Bertone, 1992:7).

Após o rompimento do AIC, a formação dos preços desloca-se, no caso do arábica, para a Bolsa de Nova Iorque. Nessa instituição são também comercializados contratos de cacau e de açúcar. A sinalização de preços para o robusta parte principalmente da Bolsa de Londres.

Como em qualquer outra bolsa de mercadorias predominam os contratos futuros, negociados segundo expectativas e riscos surgidos a partir das previsões dos agentes, sendo os preços cotados em centavos de dólar por libra peso. Paralelamente, funciona o mercado *spot* assentado em estoques de café.

Ausentes mecanismos reguladores do mercado, os exportadores e importadores passam a negociar no mercado físico seguindo principalmente a sinalização das bolsas. São levados em conta as políticas internas dos principais produtores, com preço mínimo para o fechamento de registros de exportação, retenção de estoques e distúrbios climáticos.

. Agricultura de Pequena Escala e Mão-de-Obra

O predomínio da agricultura de pequena escala na produção de café foi calculado por Vegro et alii (1992, a partir de dados básicos dos Censos Agropecuários de 1970, 1980, 1985). Assim, cerca de 54% da produção do café em coco é obtida em estabelecimentos de até 100 ha. Contudo, após a crise dos preços que tem persistido no mercado, crê-se que houve profunda reestruturação na participação dos produtores de pequena escala na composição do volume anualmente produzido. Observa-se ainda que, para complementar a renda familiar, os

cafeicultores assalariam-se temporariamente nas propriedades circunvizinhas, indicando a severa crise a que foram submetidos.

Nas regiões cafeicultoras decadentes onde, em geral, predominam os pequenos produtores, deve-se estimular a busca de alternativas produtivas que permitam a manutenção da renda familiar com um nível de ocupação da mão-de-obra semelhante ao do café. A revitalização dos cafezais decadentes, sob bases técnicas modernas (variedades apropriadas, plantio adensado, etc.) pode consistir numa interessante estratégia, uma vez que os produtores possuem grande experiência no trato da cultura.

O café é uma das culturas de maior absorção de mão-de-obra rural. Com o rompimento do acordo e o início da crise de preços, ocorre uma intensificação do êxodo rural com consequente esvaziamento populacional nas áreas cafeicultoras. A Tabela 7 sugere que a erradicação e ou abandono de cerca de 780.000 ha de cafezais implicou a eliminação de cerca de 249.600 empregos.

TABELA 7
BRASIL: EMPREGO GERADO PELA CAFEICULTURA

ANO	ÁREA	EMPREGOS GERADOS DIÁRIOS	MÉDIA PESSOAS BENEFICIADAS DIRETA	MÉDIA PESSOAS BENEFICIADAS INDIRETA
1988	2.720.000	870.400	3.481.600	10.444.800
1992	1.940.000	620.800	2.483.200	7.449.600
DIFERENÇA	780.000	249.600	998.400	2.995.200

Fonte: Campanha (1992)

O custo social para oferecer condições mínimas de vida para um habitante urbano chega a ser 20 vezes superior ao gasto caso esse mesmo indivíduo permanecesse no campo. Assim, torna-se nítida a importância social da cafeicultura e a necessidade de políticas que impeçam o êxodo rural desse setor (Campanha, 1972).

. Gestão Empresarial

Da amostra de 158 beneficiadoras de café prevista para a pesquisa de campo do Estudo da Competitividade, dispõe-se no momento de apenas 29 questionários respondidos. Apesar desta pequena representatividade, alguns pontos quanto a aspectos da gestão empresarial merecem ser destacados.

Não existe planejamento formal ou informal entre 52% das empresas. Em apenas 20% existe planejamento estratégico formal elaborado e disseminado periodicamente com envolvimento dos diversos setores da empresa.

Cerca de 70% das empresas informaram possuírem equipamentos com mais de 10 anos, demonstrando a defasagem tecnológica existentes no setor. Verifica-se ainda baixa utilização da microinformática nos processos produtivos. Esse mesmo padrão vale no uso de novas técnicas organizacionais, como círculo de controle da qualidade, círculos de produção, *just in time* externo, interno e de clientes.

A forte identificação com a marca, o pequeno prazo de entrega e os baixos preços representam as principais estratégias para o produto no mercado interno. Quanto aos insumos, metade das empresas não possui estratégia definida e cerca de 35% busca apenas os baixos preços, sem preocupações quanto a qualidade, assistência técnica, conteúdo tecnológico e prazos.

As fontes de informações para o planejamento e a tomada de decisões concentram-se na mídia em geral, participação em atividades promovidas por associações de classe, revistas especializadas e pesquisas próprias.

. Relação Capital/Trabalho

Sendo um dos setores mais tradicionais da agroindústria brasileira prevalecem, em geral, modalidades também tradicionais na relação capital/trabalho.

A desregulamentação interna e externa do setor de café promoveu uma intensificação do processo de reestruturação agroindustrial nas empresas do setor. Com esse evento padrões competitivos internacionais são incorporados entre empresas líderes no setor brasileiro.

O processo de diferenciação do produto e do aparecimento dos *blends* exigem uma intensificação no "grau de automação de atividades industriais. Isso não depende apenas da aquisição de equipamentos, mas de sua adaptação a condições locais de operação (aprender usado) (Zylbersztajan, 1992)". Assim, crescentemente a qualificação dos trabalhadores torna-se um bloqueio para que o setor se modernize.

No levantamento de campo realizado pelo IBOPE (29 beneficiadoras de café), constatou-se que apenas 6,9% das empresas oferecem treinamento sistemático para os empregados. A automação cria e extingue profissões, sendo necessário que as empresas estejam preparadas para oferecer cursos para reconversão de sua mão-de-obra. Porém, "o desenvolvimento de recursos humanos não deve se restringir à capacitação de mão-de-obra altamente qualificada, mas estender-se à elevação dos níveis de educação formal e de qualificação profissional dos trabalhadores, adequando-as às exigências de conteúdo do trabalho aos novos padrões industriais (Desep, 1992)".

Uma sugestão ao CBC seria a inclusão da representação sindical nesse fórum de decisões. O conselho se esforça em devolver ao café a relevância econômica que possui o passado. Essa nova interação com os mercados buscando maior competitividade não pode se basear nos baixos salários e na ausência de participação dos trabalhadores nas diretrizes das empresas e do setor.

A câmara setorial de agroindústria passa atualmente por reestruturação. Acredita-se que seja esse um espaço importante para que se formule um novo padrão para a relação capital/trabalho nos diversos setores que compõem a agroindústria.

. Receitas Cambiais

Com a suspensão das cláusulas econômicas do último AIC, seguiram-se quedas de preços nunca antes vistas na história do comércio do café. Os países produtores têm assistido ao declínio acentuado em suas receitas cambiais. Face à grande dependência desses recursos para gerenciar a infra-estrutura local e serviços disponíveis - estradas, portos, rede de energia elétrica, postos médicos, extensão rural, escolas - serão muito grandes as dificuldades de nossos concorrentes para conservar esses serviços e a infra-estrutura, o que poderá ser um entrave para a produção de café nesses países.

O Brasil, por sua vez, já não depende mais das receitas do café para gerir sua infra-estrutura e serviços no meio rural. Atualmente, a economia em seu conjunto financia a manutenção e ampliação dos equipamentos públicos, conferindo maior flexibilidade para a economia cafeeira.

Pelo lado da demanda, "o consumo mundial é ascendente e a ampliação do mercado é eminente" (Bertone, 1992:36). Registra-se crescimento da demanda na Europa e EUA, além do surgimento de novos mercados em países tradicionalmente consumidores de chá, como é o caso do Japão. Nos 90 os mercados de maior dinamismo relativos estarão situados entre os chamados Tigre Asiáticos. Algumas empresas brasileiras, sobretudo de solúvel, mas também de torrefação e moagem, já exploram esses mercados e as perspectivas de ampliação dos negócios são variáveis.

. Mercosul

O mercado de café no cone sul representa anualmente cerca de dois meses do consumo brasileiro. Em 1991 a Argentina importou 33 mil toneladas de café, das quais 72% foram providas pelo Brasil (Jornal do Café, 1992). Trata-se de um pequeno mercado para o café, mas que atrai crescentemente os exportadores e industriais brasileiros.

Porém as indústrias brasileiras de café enfrentam problemas no âmbito do MERCOSUL. Em primeiro lugar, ocorre apropriação das principais marcas brasileiras por terceiros dos demais países (Jornal do Café, 1992). Nesse caso, deve prevalecer o direito de propriedade à marca mais antiga e somar esforços no sentido de frear o número de registros no âmbito do consórcio. Em segundo, seria necessário harmonizar a regulação desses mercados, uma vez que, por exemplo, na Argentina é permitida a mistura de açúcar ao café torrado e moído, quando no Brasil tal procedimento não é admitido.

. Concentração Empresarial

Entre as torrefadoras, a modernização gerencial e tecnológica - essa última através de uma maior participação de etapas produtivas automatizadas - são tendências inescapáveis. Dada a segmentação do mercado, que exige diferentes estratégias empresariais para cada produto diferenciado, e a crescente presença dos *blends*, exigindo novos equipamentos e competências, as torrefadoras orientam-se para a modernização (Zylbersztajn, 1992).

As novas tecnologias de empacotamento, associadas à nova estruturação gerencial que se seguiu à desregulamentação estatal do setor, permitiram o surgimento de um crescente ambiente de maior competitividade no mercado que sinaliza um movimento de fusões e incorporações típicos de uma concentração industrial.

"Está se delineando, progressivamente, uma tendência de concentração no segmento industrial de torrefação e moagem. O padrão de concorrência entre grandes e pequenas tende a se alterar devido à desregulamentação do setor, às tendências tecnológicas e de mercado. A regionalização dos padrões de consumo, que sempre sustentaram fidelidade às marcas locais, e a elevada perecibilidade do café torrado e moído na hora ou comercializado em embalagens cartonadas funcionavam como uma proteção para pequenas empresas locais. A regulamentação que vigorou até 1990 também favorecia estas empresas, na medida em que reduzia os custos de obtenção da matéria-prima, tornava desnecessários controles mais efetivos de custos para determinação de preços, já que estes também eram controlados pelo Estado" (Zylbersztajn, 1992:8).

. Verticalização

Afirmou-se que ainda é bastante incipiente o grau de verticalização na cadeia agroindustrial do café. A presença de agentes intermediários é uma constante nas diversas fases de processamento do café. Entre as cooperativas já se pode observar um avanço no sentido de verticalizar atividades de rebeneficiamento - visando a exportação e comercialização interna direta - e torrefação e moagem. Esse fenômeno, ao associar novas atividades sinérgicas e a

supressão de intermediários, aumentará a competitividade do setor. As torrefadoras nacionais e estrangeiras - Café do Ponto e Illycafé, por exemplo - movimentam-se no sentido de adquirir café direto dos produtores que estão conscientizados para os aspectos de qualidade do produto. Novamente, o aspecto central é a reestruturação nas etapas de comercialização do café. O aprofundamento dessa tendência poderá introduzir os contratos de integração entre produtores e empresas, aproximando essa cadeia produtiva - em termos de regras para condução da cultura e comercialização - do que vem ocorrendo nos citros, suínos e aves.

Pode-se afirmar que aumentará o atual padrão de cooperação entre os agentes da cadeia, através de uma maior verticalização e integração. Com isso os diversos agentes "devem perceber o negócio como em todo e não apenas suas possibilidades imediatas de lucro" (Zylbersztajn, 1992:8).

. Varejo

Percebe-se também uma crescente presença de torrefadoras ocupando posições no varejo. Com a estratégia de segmentar o produto, "os investimentos industriais em automação e diferenciação do produto devem ser reconhecidos e levados adequadamente ao consumidor para que se realize o retorno esperado dos investimentos" (Zylbersztajn, 1992:8).

O consumo crescente da bebida sob forma de expresso introduzirá no mercado um novo condicionante para a indústria e, principalmente, para o varejo. Percebe-se que serão demandados cafés de melhor qualidade que permitam obter o padrão de bebida do expresso.

3. POLÍTICA INDUSTRIAL E O PAPEL DO ESTADO

3.1. Políticas de Reestruturação Setorial

Os percalços durante o longo período de regulamentação estatal das atividades vinculadas à cafeicultura fizeram dessa temática uma das mais polêmicas entre produtores, industriais e exportadores. "Muito embora o passado seja rico em experiências, sobretudo em erros, nossa preocupação nessa nova etapa deve ser sobretudo na direção de novas políticas que, evitando as falhas passadas, sinalizem a possibilidade de manter no Brasil, em condições econômicas competitivas, uma atividade que atende a numerosas condições que nosso país pode oferecer. Nesse sentido não há mais lugar para repetir a postura "guarda-chuva" que alimentou o crescimento de concorrentes" (FSP, 06/04/93).

O relatório mostrou o equívoco para o Brasil do sistema de cotas que vigorou com o Acordo Internacional do Café. Por um lado, permitiu o avanço de competidores propiciando o aumento da produção mundial e o desenvolvimento de concorrentes inclusive com custos inferiores aos do Brasil, como a Indonésia. Por outro, levou ao distanciamento das tendências de segmentação crescentemente importantes no mercado do café. Ademais o Acordo mostrou-se ineficaz na regulação do mercado, permitindo o acúmulo de elevados níveis de estoques na indústria.

A situação dramática de alguns países excessivamente dependentes das divisas geradas pelo café, decorrentes das perdas sofridas após a dissolução do Acordo, entretanto, explicam os novos esforços para a regulação do mercado. Esta iniciativa deve ser limitada a metas de restabelecimento do equilíbrio entre produtores e indústria.

O estudo demonstrou que o Brasil tem capacitação para ser competitivo tanto em custos como em qualidade no mercado de café. Ampliar esta capacitação é a estratégia a ser desenvolvida pelo país.

Com o decorrer da crise, ocorreu uma seleção entre os produtores de café brasileiros, uma vez que inexistiram políticas internas para sustentação do setor. A reestruturação permitiu que cafeicultores empresariais com alta produtividade permanecessem no setor, eliminando primordialmente os cafeicultores familiares de pequena escala das regiões decadentes. Esse novo perfil da produção brasileira repercutirá sobre a qualidade do produto.

Com as modificações ocorridas no mercado do café, seguiram-se enormes perdas para os cafeicultores e exportadores. As áreas consideradas decadentes na produção cafeeira demandam maior atenção por parte dos planejadores públicos no sentido de viabilizar não apenas culturas

alternativas, mas também reconversão das pequenas torrefadoras situadas nessas regiões. Em São Paulo, cafeicultores das regiões produtoras decadentes e com alguma reserva financeira têm encontrado alternativas no cultivo de frutas tropicais e temperadas, noz macadâmia, cana-de-açúcar e, ainda, na pecuária.

Nas outras regiões onde a cafeicultura é um importante instrumento de desenvolvimento rural e combate aos bolsões de pobreza rural - devido ao seu potencial em absorver mão-de-obra - sugere-se a adoção de programas de racionalização e revigoramento da lavoura, à semelhança daquele que existiu em meados da década de 70. Recursos do Fundo de Defesa da Economia Cafeeira (Funcafé) poderiam ser utilizados para a adoção dessa política. A implementação caberia à Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA, ao Instituto Agrônomo de Campinas - IAC - e à Cordenadoria de Assistência Técnica Integral - CATI, em São Paulo.

"Na esfera da produção agrícola, a preocupação com a qualidade também deverá prevalecer, ao lado da produtividade, mas neste particular será necessário equacionar a questão da pesquisa, um grave problema. O grande potencial brasileiro na cultura do café e suas vantagens comparativas parecem indicar que a cafeicultura brasileira tem futuro, mas num padrão tecnológico diverso do até aqui seguido" (Ferreira, 1993:9).

O esforço atual de qualidade total para a lavoura cafeeira apenas iniciou. A Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais (EPAMIG), pioneira nesta área, deve rever a forma de condução de seu programa, transferindo incumbências e recursos para descentralizar as ações. É difícil a expansão desse programa, ainda concentrado no sul de Minas. As demais regiões produtoras têm tido problemas para adentrar nesse programa, o que já compromete as metas estabelecidas. Mesmo assim, a atuação da EPAMIG pode ser útil para órgãos responsáveis dos outros estados produtores.

Novas lavouras devem ser pensadas dentro de novos padrões produtivos: variedades compatíveis com as condições locais, lavouras adensadas, financiamentos - com taxas e prazos apropriados - para tratamentos culturais e correção do solo, colheita exclusivamente voltada para a qualidade da bebida e comercialização no âmbito das cooperativas, dentre outras medidas. Seria necessário todo um programa de pesquisa e desenvolvimento agrícola a longo-prazo, inserido nas particularidades de cada região.

Da mesma forma, o esforço para a produção de novas tecnologias para a produção - genética e cultivo - não pode ser interrompido. O Brasil historicamente tem sido líder nas pesquisas cafeeiras, construindo essa liderança através do empenho de pesquisadores do IAC e IBC. A extinção deste e a falta de recursos do primeiro comprometem no curto-prazo a competitividade da produção agrícola brasileira. Os órgãos públicos precisam ser revitalizados e devem ser liberados os recursos dos fundos existentes (Funcafé, Finep, CNPq, etc.) para a

continuidade dos trabalhos. Apesar da desestruturação sofrida nos últimos anos, ainda existe no país capacitação tecnológica e um acervo genético ímpar no mundo, que constitui importante base para o desenvolvimento competitivo no futuro próximo.

O aumento da produtividade do café robusta depende fundamentalmente de uma maior participação das lavouras clonais. Nesse sentido seria bastante oportuna uma política federal de apoio à Empresa Capixaba de Pesquisa Agropecuária - EMCAPA - no sentido de intensificar seus atuais esforços de disseminação das mudas clonais visando reestruturar o cultivo do robusta no estado do Espírito Santo. A mesma estratégia pode ser repassada para as regiões produtoras de robusta situadas na Bahia e Rondônia.

A cafeicultura demanda também novas modalidades de crédito. A experiência capixaba em crédito baseado na equivalência produto deveria receber maior atenção dos financiadores oficiais. O BANESPA tenta introduzir esse tipo de crédito em São Paulo, mas com resultados ainda pouco animadores para a cafeicultura local. Porém, para que o financiamento público alcance bons resultados faz-se necessário a vinculação entre a concessão de crédito à racionalização e modernização da cafeicultura visando a produtividade e qualidade dos grãos.

Os estoques brasileiros são de cerca de 17,2 milhões de sacas, formado em sua maior parte por excedentes da colheita de 1987. Trata-se de um café velho com qualidade duvidosa, prestando-se mais para o mercado interno. Caberia uma política de renovação através de aquisições combinadas com liberações. Na verdade estamos diante de um patrimônio público que alcança cerca de US\$ 700 milhões e que não pode ser desconsiderado.

O CBC sugeriu que o Preço de Liberação de Estoques (PLE) fosse por volta de US\$90 por saca. Teme-se que a liberação de estoques de café governamental pudesse acentuar tendências baixistas para o produto. A Federação Brasileira dos Exportadores de Café - FEBEC, propõe o preço de US\$ 84 por saca e os técnicos governamentais - Departamento de Abastecimento e Preços - propuseram um preço não inferior a US\$ 73 por saca uma vez que esse foi o valor usado na renegociação das dívidas dos produtores junto aos bancos estatais. Paralelamente a falta de consenso - apesar das conversações continuarem - faz os estoques envelhecerem e perderem valor dia a dia.

Para além dos interesses de cada segmento, ressaltamos a necessidade desses estoques serem renovados, preservando o patrimônio público e os interesses da economia como um todo.

Para se discutir as medidas de estímulo da agroindústria vinculada à cafeicultura deve-se levar em consideração que os equipamentos, de primeiro e de segundo processamento, por mais modernos que sejam, não introduzem importantes melhorias nas qualidades degustativas da

bebida. As condições e cuidados na colheita são os principais determinantes de uma boa bebida. E é nesta área que devem se concentrar as políticas.

Os novos padrões de competitividade tendem a garantir melhores condições para as torrefadoras surgidas no ambiente cooperativista. Para o sucesso dessa estratégia - a verticalização - demanda-se maior escala de atuação e novos equipamentos que lhes permitam ampliar geograficamente sua base de comercialização. Com a redução dos preços no varejo, torna-se vital ampliar as margens através de uma maior escala de vendas. A atuação governamental poderia vir no sentido de viabilizar uma federação das cooperativas cafeeiras que, aproveitando-se de sua vinculação com os cafeicultores, poderiam levar vantagem no oferecimento de produtos diferenciados com garantia de manutenção do padrão da bebida o que, por sua vez, é algo desejado pelos consumidores.

O crescimento nos EUA da bebida na forma de expresso, permitirá ainda uma modificação importante no padrão de consumo dessa bebida pelos americanos. Provavelmente, o café feito nos domicílios tenderá a conter uma bebida mais encorpada, procurando reproduzir o expresso, o que incrementará o consumo de pó de café.

O oferecimento de café em máquinas vem conquistando consumidores jovens no Japão. A nova moda está prestes a ser implantada nos EUA e nossa indústria deve se instrumentalizar para oferecer um produto adequado a essa nova fase de expansão do consumo.

A retomada das vendas de café torrado e moído no mercado interno é outra tendência forte. O esforço das torrefadoras em oferecer produtos puros e diferenciados tem incrementado as vendas de café junto à população. A intensificação do contato com os distribuidores e o aprofundamento da tendência de segmentação poderão incrementar o desempenho do setor. Não podemos esquecer que o Brasil, além de principal produtor possui a vice-liderança entre os consumidores. No longo prazo, preservar essa posição é a garantia novos e crescentes negócios.

Durante a Conferência sobre Meio Ambiente (UNCED 92), no Rio de Janeiro, uma parceria entre Associação Brasileira das Indústrias de Torrefação e Moagem - ABIC - e o Ministério das Relações Exteriores foi montada para a promoção do café brasileiro. Esse tipo de iniciativa deve ganhar maiores proporções, fazendo parte de uma política permanente de valorização das qualidades degustativas da bebida brasileira.

Com a desregulamentação da atividade em âmbito interno, perde-se uma seqüência centenária de dados vitais para a formulação de políticas. Muitos órgão de classe e públicos - Federação Brasileira dos Exportadores de Café, Conselho Nacional da Cafeicultura, Cooperativas, Institutos Estaduais de Pesquisa - têm se esforçado em produzir dados que resumidamente são: a) previsões de safra e custos da produção; b) indicadores da ocupação de

mão-de-obra agrícola; c) preços pagos e recebidos nas diferentes etapas da cadeia produtiva e; d) dados sobre nossos principais concorrentes. Porém, torna-se muito arriscado, do ponto de vista da implementação de políticas, usar-se dados não oficiais ou, quando oficiais, elaborados apenas por um estado produtor. Assim, é urgente a recriação de um sistema de informações de fácil acesso, que reúna os dados disponíveis sobre a cafeicultura.

3.2. Políticas de Modernização Produtiva

As inovações tecnológicas ocorridas no setor de primeiro processamento - beneficiamento e rebeneficiamento permitirão uma melhoria da qualidade da bebida. Esse evento é animador para uma melhor inserção da cafeicultura brasileira nos negócios internacionais envolvendo o café.

As torrefadoras de menor porte e de tradição familiar dos negócios demandam capacitações de diversas ordens. Programas de gerenciamento de estoques, controle de vendas e política de recursos humanos são requisitos necessários para que se adaptem aos novos padrões concorrenciais. Já as torrefadoras de maior porte e escala têm pela frente o desafio da modernização dos equipamentos, procurando eliminar aspectos ligados à emissão de poluentes atmosféricos, e do aperfeiçoamento das técnicas de empacotamento. Também são necessárias linhas de financiamento para a aquisição de equipamentos em projetos de modernização tecnológica ou, ainda, para apoiar processos de parcerias com torrefadoras líderes caso o entrave maior estiver na escala de produção e distribuição.

Para se ampliar a produção de *blends* demanda-se uma competência em termos de padrão tecnológico bastante distante do universo atual das empresas, com exceção das líderes. A automação comporá esse quadro de novas competências. Como essa tecnologia já é disponível nos países desenvolvidos haverá, certamente, espaços para *joint-ventures* que envolverão processos de *learning by using*.

As empresas de solubilização de café representam o setor mais moderno dessa cadeia produtiva. Desde transnacionais até empresas com reconhecida capacidade competitiva internacional estão atuando no país. A perda de competitividade deve-se aos baixos preços do café verde praticado no mercado internacional. Uma política interessante seria o de apoio - diplomático e de *marketing* - para que o solúvel brasileiro componha os novos padrões de consumo dos japoneses, coreanos e chineses, atuais mercados dinâmicos para essa forma de consumo da bebida.

3.3. Fatores Sistêmicos

Atualmente, o café responde por pequena parcela das receitas cambiais e tributos obtidos pelo governo. Com isso, ocorre uma perda de interesse governamental pela cafeicultura, o que permite uma definição das políticas necessárias para o setor no âmbito dos agentes vinculados à atividade cafeicultora. Dessa forma, deve-se "fortalecer o Comitê Brasileiro do Café (CBC) como órgão inter-segmentos para definir estratégias e políticas para o setor, com administração profissional e com verbas produzidas pelo setor" (Zylbersztajn, 1992a:77).

O apoio à transferência tecnológica deve estar entre os itens prioritários da nova articulação que o setor busca. Caberia aos agentes intensificar os contatos para a constituição de *joint-ventures* com rebeneficiadores e torrefadores de café nos países consumidores visando trazer tecnologias modernas - sobretudo as do campo da automação - para o país. O exemplo da parceria entre BNDES e SILOCAF do Brasil deve ser reproduzido para outras partes da cadeia agroindustrial.

O comércio exportador de café estabeleceu hoje uma competição entre os portos de atuação de cada exportador. O porto da cidade do Rio de Janeiro, numa parceria entre exportadores e governo municipal, tem conseguido reabilitar o comércio de café naquela cidade. A operação de terminais privados - porto de Vitória - e iniciativas como a carioca mostram que é possível obter-se pequenas melhorias no comércio exportador a despeito das decisões quanto às medidas que venham a melhorar nossos portos.

Alguns estados incluem o café nos chamados itens da cesta básica permitindo uma redução do ICMS. Isso promove um importante barateamento do produto no estado e a dinamização de seu consumo. Em São Paulo a tributação é de 18%, enquanto nos estados vizinhos é de apenas 7%. Isso obriga à tributação em 12% nas transferências dos outros estados para São Paulo - alíquota interestadual - para compensar a isenção dos vizinhos e garantir a competitividade da indústria local. Portanto, necessita-se de uma paridade nessas políticas evitando esse tipo de distorção no mercado. O estado de São Paulo é um importador de café verde, uma vez que a produção local não é capaz de abastecer o mercado.

O esforço empreendido pelas lideranças da indústria de solúvel, ministérios e diplomatas no sentido de retomar as vendas para a Rússia e países vizinhos deve ser ampliado e intensificado. A retomada dos negócios na forma de *clearing* significará uma dinamização das indústrias locais que contam, atualmente, com uma capacidade ociosa relevante.

As empresas de café solúvel enfrentaram um problema sério em que soluções consensuais não foram atingidas. Os preços internos para o café utilizado pela indústria alcançaram patamares elevados no mercado interno a partir de outubro de 1992. Isso conduziu as empresas a realizar

importações de café verde da Costa do Marfim, processá-lo internamente para, em seguida, exportá-lo - mecanismo do *draw-back*. Esse produto permaneceu retido no porto de Santos por seis meses. Em reunião entre o CNC e o Ministro da Agricultura conseguiu-se sustar essa iniciativa com base em decreto de 1934. O argumento utilizado foi o de proteção sanitária contra pragas e doenças exóticas. Iniciou-se então uma batalha judicial para resolver o problema juntando pareceres de institutos de pesquisa renomados como Biológico e o de Tecnologia de Alimentos.

Uma legislação de 1934 deveria estar em uso diante dos atuais dilemas por que passa o setor? Esse tipo de atitude da indústria de solúvel encaixa-se no novo contexto que os padrões competitivos impõem.

Finalmente, a política mais desejada pela cadeia produtiva é o de *marketing* que melhore a imagem do café brasileiro no exterior. No passado a camisa da seleção brasileira de futebol possuía um ramo de café. O exemplo colombiano é sugestivo: "segundo a Federação Nacional de Cafeteros da Colômbia, pesquisa efetuada nos mercados norte-americano e canadense em 1986 mostrava que 90% dos entrevistados conheciam a Colômbia como um país produtor de café e 52% dos consumidores consideravam como o país produtor do melhor café do mundo. Quando a pesquisa foi realizada pela primeira vez, em 1959, os consumidores dos Estados Unidos só citavam o Brasil como produtor de café" (FSP,28/07/1992).

4. INDICADORES

A produção mundial de café pode ser acompanhada pelos boletins semestrais da USDA, FAO e OIC disponíveis no Instituto de Economia Agrícola da Secretaria de Agricultura e Abastecimento de São Paulo. A produção brasileira é listada pelos anuários estatísticos do IBC disponíveis até o ano de 1989. Para os anos seguintes os dados necessitam ser consolidados a partir das estimativas feitas por Institutos (como é o caso do IEA em SP) e cooperativas, sobretudo em Minas Gerais. As mesmas fontes coletam os preços pagos aos produtores.

Os dados de exportação de café verde podem ser obtidos nos periódicos publicados mensalmente pela Federação Brasileira dos Exportadores de Café (FEBEC). Os dados são bastante detalhados incluindo volume por portos de embarque, **ranking** dos exportadores, preços diferenciados, entre outros.

Os torrefadores, através da Associação Brasileira das Indústrias de Torrefação e Moagem de Café (ABIC), publicam mensalmente um jornal (Jornal do Café). Trata-se de um boletim conjuntural onde os problemas do setor são discutidos. Existe também um congresso bienal do setor onde um volume importante de dados são apresentados a partir das exposições dos convidados.

Através da Associação Brasileira das Indústrias de Café Solúvel (ABICS), os solubilizadores divulgam os principais dados sobre o desempenho do setor. Em geral esses dados são também publicados por jornais como a Gazeta Mercantil.

Preços do café torrado e moído e solúvel no varejo são acompanhados pelo IEA desde 1976.

Nos boletins do Censo Nielson pode-se consolidar estatísticas sobre o desempenho do café nos supermercados.

. Desempenho

Os indicadores de desempenho para a cafeicultura estão associados aos volumes e custos da produção e à qualidade do produto. Com relação a custos, o Brasil fornece, historicamente, as referências obrigatórias na determinação da capacidade competitiva dos países produtores concorrentes e na formação dos preços internacionais.

No entanto, não se pode desprezar a existência de problemas metodológicos na determinação dos custos de produção, em particular, no que diz respeito ao robusta; é necessário

diferenciar sistemas produtivos, variedades, idade das plantas e condições de cultivo (edafoclimáticas e sistemas de manejo).

Quanto à qualidade, os indicadores devem estar referenciados às características degustativas e aromáticas da bebida decorrentes dos cuidados na colheita, regiões produtoras e intensidade da torra, entre outros. A qualidade dos grãos colhidos vem se tornando o aspecto-chave na conquista de diversos mercados, devido à crescente importância da segmentação dos mercados em termos de bebidas, origens do café e formas de preparo.

. Integração empresarial

O grau de verticalização (cafeicultura - primeiro e segundo processamentos - comercialização) presente na agroindústria do café é um indicador de competitividade, pois a supressão de intermediários é um fator relevante para a racionalização de custos e obtenção de sinergias. Do mesmo modo, o grau de integração para o varejo também é um indicador de competitividade, na medida que vincula-se às estratégias atuais de segmentação de produto ao mesmo tempo que garante mercados e aumenta a rentabilidade das empresas.

. Disponibilidade de infra-estrutura

O grau de dependência dos recursos para investimento e custeio da infra-estrutura - estradas, portos, rede de energia elétrica, postos médicos, extensão rural, escolas - às receitas geradas pela própria atividade cafeeira é um indicador sistêmico de competitividade. Com o declínio acentuado das receitas cambiais obtidas pelos países produtores em função da depressão de preços do café verde, uma grande dependência significa maiores dificuldades para conservar esses serviços de infra-estrutura, o que constitui entrave competitivo para a produção de café.

BIBLIOGRAFIA

- BACHA, E. L. (1992) Política Brasileira do Café - uma Avaliação Centenária In: BACHA, E. & GREENHILL, R. 150 anos de Café. Marcellino Martins & E. Johnston Ltda, Rio de Janeiro.
- BANCO MUNDIAL (1990) Relatório sobre o Desenvolvimento Mundial In: A Pobreza - Indicadores do Desenvolvimento Mundial, Washington, D.C.
- BRANDO, C.H.J. (1992) Introducion de los Cafés Semilavados en las Regiones Cafetaleiras de Brasil, In: XV Simpósio Latinoamericano de Cafeicultura. Xalapa, México.
- BELTRÃO, A. (1992) Pronunciamento do Diretor executivo da OIC durante o Congresso Brasileiro das Indústrias de Torrefação e Moagem (CONCAFÉ). Rio de Janeiro, mimeo.
- BERTONE, M. V. F. (1992) Anotações sobre o acordo internacional do café, Cooperativa dos Cafeicultores de Garça (GARCAFÉ). Garça, São Paulo.
- CAMPANHA NACIONAL PARA A MELHORIA DA QUALIDADE DO CAFÉ (1993) Cafeicultura Brasileira, perfil da produção - café do Brasil: qualidade é o que importa (mimeo).
- CARVALHO, F. C. de (1992) Disponibilidade de Resíduos Agroindustriais e do Beneficiamento de Produtos Agrícolas. Informações Econômicas, São Paulo, 22(12):31-46.
- CLAUDE, B. (1979) Étude Bibliographique: Utilisation des sous-Produits du Café. In: Café Cacao Thé, Paris, 23(2):146-152.
- COIMBRA, S. (1992) Evolução do Mercado de Café Solúvel - Pronunciamento do Presidente da ABICS durante o Congresso Brasileiro As Indústrias de Torrefação e Moagem (CONCAFÉ). Rio de Janeiro, mimeo.
- COMMODITY HANBOOK (1992) COFFEE: An Exporter's Guide. International Trade Centre UNCTAD/GATT, Genebra, Suíça. 362p.
- COOPERATIVA DOS CAFEICULTORES DA REGIAO DE GARÇA (1993) Tabela de Preços de Serviços (fev.93):2p.
- CUNHA, M. R. (1992) Apêndice Estatístico. In: BACHA, E. & GREENHILL, R. 150 Anos de Café. Marcellino Martins & E. Johnston Ltda. Rio de Janeiro.
- DAVIRON, B. et alii (1986) Le Café. Ed. Econômica, França. 135p.
- DAVIRON, B. (1992) Brésil - note 19. In: L'Avenir du Café en Afrique - Conditions de Competitivité des Cafés Africains. Séminaire de Chantilly, França.
- DAVIRON, B. (1992) La Competitivité des Cafes Africains - document provisoire. CIRAD, Montpellier, França. 152p.

- DEPARTAMENTO DE ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS E POLÍTICOS (DESEP) (1992) Reestruturação Industrial e Ação Sindical nos Anos 90, Texto para Discussão, São Paulo 10p.
- DIÁRIO DO COMÉRCIO E INDÚSTRIA (DCI), vários números.
- FARINA, E.M.M.Q. (1992) Café: Para além do AIC, In: Informações FIPE, out./nov.:11-12.
- FERREIRA, J.B.S.F^o (1993) As Origens da Crise e o Futuro da Cafeicultura Brasileira e Mundial: De Onde Viemos, Para onde Vamos? In: Preços Agrícolas, Piracicaba 77(03):4-9.
- FOLHA DE SÃO PAULO (FSP), vários números.
- GAZETA MERCANTIL (GM), vários números.
- INSTITUTO DE ECONOMIA AGRÍCOLA (IEA) (1992) Estatísticas de Preços Agrícolas no Estado de São Paulo - Tomo 3: Preços Pagos e Índice de Preços. São Paulo.
- JORNAL DO CAFÉ (1992) ABIC, Rio de Janeiro, 07(06):4-5.
- JUNQUEIRA, J.R.C.M. & JUNQUEIRA, Maria E.B. Moagem e Beneficiamento de Café, Trigo, e Cereais. In: CANO, Wilson. As Condições de Operação da Agroindústria Paulista. Campinas, UNICAMP, 1984. vol.2.3, 54p.
- LERIN, F.(1992) Café: Les Années Noires, In: Courrier de la Planète, França, 3(01):21-36.
- LUXER, L. (1993) Central America's Coffee Crisis. In: Tea & Coffee Trade Journal. New York, NY, 165(1):10-32.
- O ESTADO DE SÃO PAULO (OESP) - vários números.
- PEQUENAS EMPRESAS GRANDES NEGÓCIOS (1990) Ninguém Resiste a um Bom Café. Ano II,17(06):41-43.
- PEQUENAS EMPRESAS GRANDES NEGÓCIOS (1992) Sofisticação Multiplica os Lucros dos Cafés. Ano IV,47(12):40-42.
- PINHALENSE MÁQUINAS AGRÍCOLAS (s/d) Preparo do Café desde a Fazenda até a Torrefação ou Exortação. Espírito Santo do Pinhal, SÃO Paulo, mimeo.
- RIBAS, C. (1976) Estudo da Persistência de Resíduos de Lindane e Endosulfan Através de Cromatografia à Gás, em Grão de Café. Piracicaba, ESALQ/USP. 95p. (Tese de Mestrado)
- SAES, M.S.M. & GIORDANO, S.R. (1992) O Café: um Agribusiness Brasileiro. In: Informações FIPE. São Paulo, set./out.:14-16.
- UNITED STATES DEPARTEMENT AGRICULTURE (jun./dez.1992) Situação do Café Mundial. Washington, D.C., mimeo.

VEGRO, C.L.R., (1992) O Café Robusta Capixaba Frente a Crise: a Crise Internacional do Café e a Reestruturação Técnico-Produtiva e Comercial do Segmento Robusta Capixaba. São Paulo, CIRAD/PROTER. 29p.

VEGRO, C.L.R. et alii (1992) A formação e a participação da produção familiar na agricultura brasileira. Departamento de Estudos Sócio-Econômicos e Políticos (DESEP), Central Única dos Trabalhadores (CUT). 38p.

VEJA SP (1992) 20 de maio.

ZYLBERSZTAJN, D. et alii (1992) O Sistema Agroindustrial do Café Análise e Estratégia - Relatório Final. São Paulo, vol.I e II, 1992. 350p.

ZYLBERSZTAJN, D. et alii (1992b) O Sistema Agroindustrial do Café Análise e Estratégia - Resumo Executivo. São Paulo, mimeo.

RELAÇÃO DE TABELAS, GRÁFICOS E FIGURAS

TABELA 1	MUNDO - AGROINDÚSTRIA DO CAFÉ: DISTRIBUIÇÃO E VALORES AO LONGO DA CADEIA 1985/86 A 1991/92 (ANO CAFEÍRO).....	17
TABELA 2	MUNDO - SUPRIMENTO DE CAFÉ VERDE.....	20
TABELA 3	BRASIL - EXPORTAÇÃO BRASILEIRA DE CAFÉ SOLÚVEL POR PRINCIPAIS MERCADOS (1980/92).....	48
TABELA 4	BRASIL - EXPORTAÇÃO DE SOLÚVEL POR EMPRESA.....	49
TABELA 5	MUNDO - CUSTOS DE PRODUÇÃO DE ARÁBICA ENTRE OS PRINCIPAIS PAÍSES PRODUTORES	52
TABELA 6	MUNDO: CUSTOS DA PRODUÇÃO DE CAFÉ ROBUSTA ENTRE OS PRINCIPAIS PAÍSES PRODUTORES	52
TABELA 7	BRASIL: EMPREGO GERADO PELA CAFEICULTURA	55
GRÁFICO 1	MUNDO - INDICADOR COMPOSTO DE PREÇOS (MÉDIA ANUAL DE 1975/91).....	19
GRÁFICO 2	EUA - MÉDIA MENSAL DOS PREÇOS DE CAFÉ NO VAREJO, EM CENTS/LIBRA (NOVEMBRO 1991/MAIO 1992).....	19
GRÁFICO 3	PAÍSES RICOS BEBEM MAIS CAFÉ.....	21
GRÁFICO 4	BRASIL - POSIÇÃO RELATIVA NAS EXPORTAÇÕES DE CAFÉ (1900/91)	30
GRÁFICO 5	BRASIL - PARTICIPAÇÃO DAS EXPORTAÇÕES DE CAFÉ NAS EXPORTAÇÕES TOTAIS (1900/91).....	32
GRÁFICO 6	BRASIL - EVOLUÇÃO DO PREÇO DO CAFÉ TORRADO E MOÍDO NO VAREJO (DEFLACIONADO PELO IGP-FGV).....	45
FIGURA 1	BRASIL - ESQUEMA DESCRITIVO DA CADEIA PRODUTIVA (MÉDIA DE 1985/90)	33
FIGURA 2	BRASIL - REPRESENTAÇÃO DA CADEIA AGROINDUSTRIAL DO CAFÉ.....	36
FIGURA A1	FRANÇA - ESQUEMA DESCRITIVO DO MERCADO DE CAFÉ DO PRODUTOR AO CONSUMIDOR.....	76

ANEXO 1:**DADOS ADICIONAIS DE CUSTO E
ESQUEMA DESCRITIVO DO MERCADO DE CAFÉ**

Exemplo 1: Custos para o transporte, beneficiamento, separação e preparo do "blend" por café arábica na Cooperativa dos Cafeicultores de Garça (GARCAFÉ), fev. 19931 .
em dólar médio do mês.

01 - CARRETO:

A - CAMINHÃO SIMPLES; ATÉ 20 km (IDA E VOLTA).....	17,43
B - CAMINHÃO TRUCADO: ATÉ 20 km (IDA E VOLTA).....	22,84
02 - BENEFÍCIO DE CAFÉ NA ROÇA, SC/BENEF.....	0,94
03 - BENEFÍCIO DE CAFÉ NA GARCAFÉ, POR SACA (bica corrida).....	0,63
04 - BENEFÍCIO DE CAFÉ NA GARCAFÉ, POR SACA (separado por peneiras).....	0,79
05 - REBENEFICIAMENTO OU VENTILAÇÃO DE CAFÉ (por saca).....	0,59
06 - LIGA NO BALÃO, POR SACA.....	0,55
07 - TRANSPARANÁ, POR SACA.....	0,55
08 - CATAÇÃO ELETRÔNICA, POR SACA.....	0,59
09 - DESCARGA, FURAÇÃO, CLASSIFICAÇÃO E ARMAZENAGEM (SACA/DIA).....	0,09
10 - SEGURO, POR SACA/DIA (VALOR DE MERCADO X 0,0028434%)	
11 - CARGA OU DESCARGA, POR SACA.....	0,08
12 - CARGA DE CAFÉ EM COCO, NA ROÇA/POR SACA.....	0,08
13 - CARGA DE CAFÉ LIMPO, NA ROÇA/POR SACA.....	0,10

Fonte: COOPERATIVA DOS CAFEICULTORES DE GARÇA, fev. 1993

1 OBSERVAÇÕES:

- O café beneficiado na roça terá prazo de 30 dias, após benefício, para ser entregue, para depósito, em nossos armazéns.
- Caso o café não seja entregue na cooperativa nesse prazo, o preço do benefício será de Cr\$33.592,00/sc beneficiada.
- O faturamento de serviço e carreto realizado por veículo da cooperativa, terá prazo para pagamento de 20 dias da data respectiva realização, a partir da qual se cobrará os encargos financeiros calculados na forma e valor vigentes quando da prestação do serviço. Esta observação se aplica aos carretos contratados.

Exemplo 2: Custos para o beneficiamento de uma saca de café robusta na Cooperativa dos Cafeicultores de São Gabriel de Palha - ES

Despesa	Cr\$	US\$(1)
Funrural	3.880,00	0,90
Sacaria	1.700,00	0,39
Frete	1.720,00	0,40
Beneficiamento	2.000,00	0,46
Taxa de Comercialização	1.500,00	0,35
Carga/descarga	380,00	0,09
Corretagem	650,00	0,15
Seguro	91,00	0,02
TOTAL	11.921,00	2,76

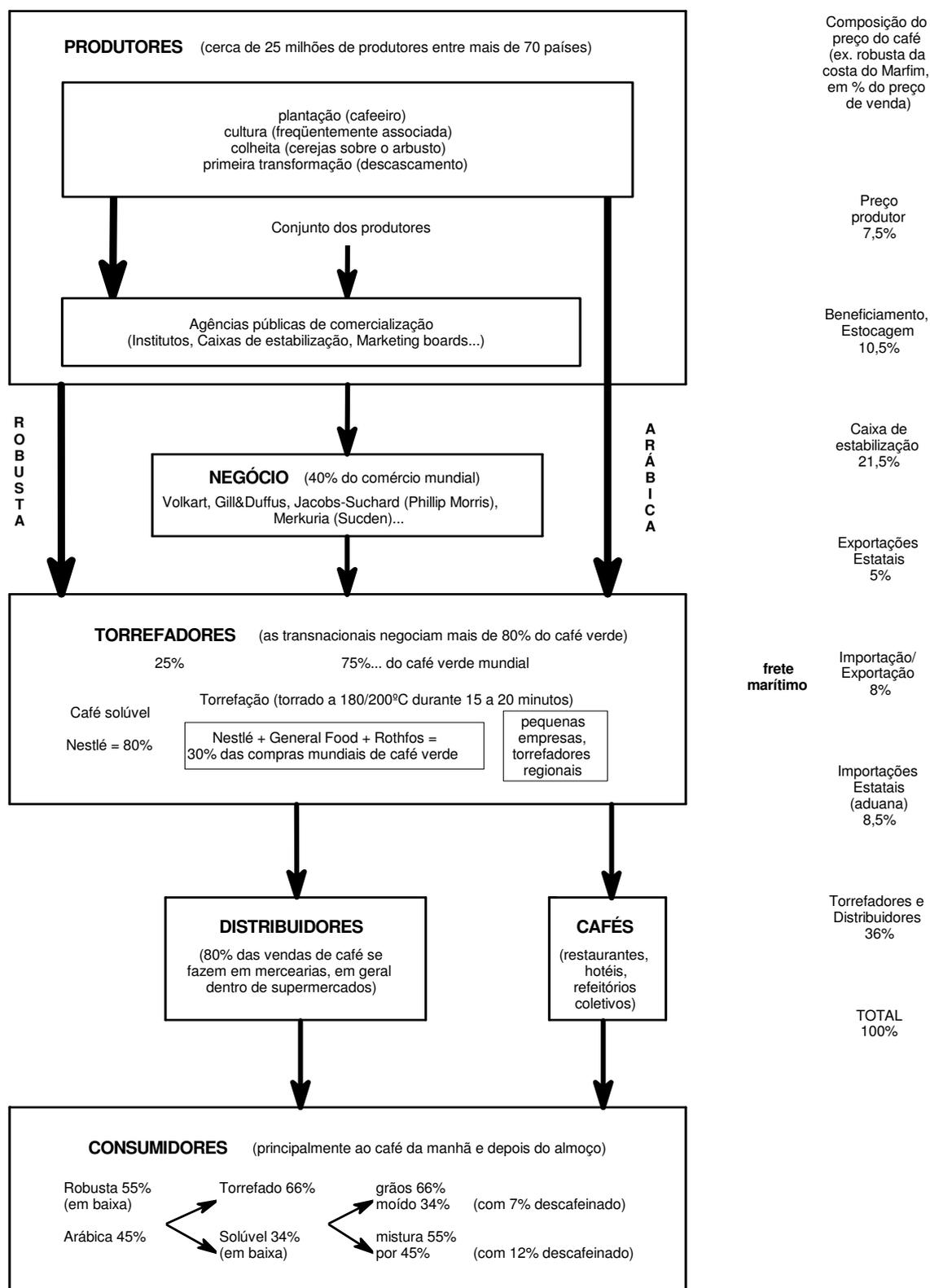
(1) US\$ 1,00 = Cr\$ 4.325,02 (06/08/92)

(2) Contribuição para fundo da previdência social rural.

Fonte: VEGRO, 1992:44

FIGURA A1

FRANÇA - ESQUEMA DESCRITIVO DO MERCADO DE CAFÉ DO PRODUTOR AO CONSUMIDOR



Obs.: Os valores da distribuição, do consumo e a divisão entre robusta e arábica são particulares à França.

Fonte: Courrier de la Planète, 3 - jan. 1992

ANEXO 2:**PESQUISA DE CAMPO - ESTATÍSTICAS BÁSICAS PARA O SETOR**

PESQUISA DE CAMPO
ESTATÍSTICAS BÁSICAS
 Setor Beneficiamento de Café

Amostra original: 158

Questionários recebidos: 29

1. Caracterização

1.1 Variáveis Básicas: valores totais em 1992

	(US\$ mil)
Faturamento	148.957
Investimento	5.674
Exportações	1.076
Emprego direto na produção (nº empregados)	994

2. Desempenho

2.1 Desempenho Econômico: evolução dos valores médios

	(US\$ mil)		
	1987-89	1992	Variação (%)
	(1)	(2)	(2)/(1)
Faturamento	8.167	6.771	-17,09
Margem de lucro (%)	28,74	29,81	3,72
Endividamento (%)	41,80	21,64	-48,23
Investimento	n.d	355	n.d.
Exportações	346	37	-89,31
Exportações/Faturamento (%)	6,24	0,72	-88,46
Importações insumos-componentes	0	10	
Importações insumos/Faturamento (%)	0	0,13	
Importações de bens de capital	0	0	0
Importações de bens de capital/Faturamento	0	0	0
Utilização da capacidade (%)	27,45	34,96	27,36
Emprego direto na produção (nº de empregados)	34	47	38,24

2.2 Principal Motivação do Investimento em Capital Fixo

	(% de empresas)	
	1990-92	1993-95
Modernização	63,6	71,4
Ampliação	18,2	14,3
Ambos	18,2	14,3
Número de respondentes	19	18

2.3 Desempenho Produtivo: evolução dos valores médios

Variável	Unidade	1987-89	1992
Níveis hierárquicos	nº	4,58	4,92
Prazo médio de produção	dias	224,84	220,73
Prazo médio de entrega	dias	84,35	81,96
Taxa de retrabalho	%	4,03	3,68
Taxa de defeitos	%	6,20	6,20
Taxa de rejeito de insumos	%	2,00	2,00
Taxa de devolução de produtos	%	7,91	5,55
Taxa de rotação de estoques	dias	23,05	22,76
Paradas imprevistas	dias	95,63	108,96

2.4 Atributos do Produto em 1992 em Relação a 1987-89

	(% de empresas)			
	menor	igual	maior	não respondeu
Nível de preços	33,3	19,0	28,6	19,0
Nível de custos de produção	23,8	19,0	33,3	23,8
Nível médio dos salários	40,9	9,1	13,6	36,4
Grau de aceitação da marca	4,8	33,3	14,3	47,6
Prazos de entrega	9,5	52,4	4,8	33,3
Tempo de desenvolvimento de novos "modelos"/ especificações	0	4,5	0	95,5
Eficiência na assistência técnica	9,1	13,6	9,1	68,2
Conteúdo/ sofisticação tecnológica	4,5	9,1	4,5	81,8
Conformidade às especificações técnicas	4,5	13,6	4,5	77,3
Durabilidade	4,5	50,0	0	45,5
Atendimento a especificações de clientes	4,8	38,1	9,5	47,6

3. Capacitação

3.1 Grau de Formalização do Planejamento da Empresa

	(% de empresas)
Não existe nenhuma estratégia formal ou informal	52,0
Existe estratégia desenvolvida, disseminada informalmente	20,0
Existe estratégia desenvolvida, disseminada periodicamente	8,0
Existe estratégia desenvolvida, disseminada periodicamente com o envolvimento dos diversos setores da empresa	20,0
Número de respondentes	25

3.2 Fontes de Informação Utilizadas na Definição de Estratégias

	(% de empresas)
Média em geral	45,5
Participação em atividades promovidas por associações de classe	36,4
Revistas especializadas	22,7
Feiras e congressos no país	18,2
Feiras e congressos no exterior	13,6
Visitas a outras empresas no país	31,8
Visitas a outras empresas no exterior	13,6
Universidades/ centros de pesquisa	4,5
Consultoria especializada	4,5
Banco de dados	13,6
Pesquisas próprias	59,1
Número de respondentes	22

3.3 Tecnologias/ Serviços Tecnológicos Adquiridos em 1991/1992

	(nº de empresas)		
	Total	no Brasil	no exterior
Tecnologia de terceiros	0	0	0
Projeto básico	0	0	0
Projeto detalhado	1	1	0
Estudos de viabilidade	1	1	0
Testes e ensaios	0	0	0
Metrologia e normalização	0	0	0
Certificação de conformidade	0	0	0
Consultoria em Marketing	2	2	0
Consultoria gerencial	1	1	0
Consultoria em qualidade	0	0	0
Número de respondentes	3	3	0

3.4 Esforço Competitivo: Dispendio nas variáveis/Faturamento

	(%)	
	1987-89	1992
P & D	0,07	0,07
Engineering	0,38	0,40
Vendas	4,93	7,15
Assistência técnica	0,11	0,12
Treinamento de pessoal	0,13	0,10

3.5 Treinamento Sistemático

	(nº de empresas)
Empresas que não realizam qualquer treinamento	14
Empresas que treinam 100% dos empregados na atividade:	
Gerência	2
Profissionais técnicos	0
Trabalhadores qualificados	0
Operadores/ empregados	1
Número de respondentes	24

3.6 Estrutura do Pessoal Ocupado

	Distribuição por atividade (%)	Pessoal de nível superior/total na atividade (%)
P & D	0,67	0
Engenharia	1,00	66,67
Produção	45,86	0,36
Vendas	21,88	2,62
Assistência técnica	1,87	6,45
Manutenção	6,91	1,67
Administração	21,81	12,03

3.7 Idade de Produtos e Equipamentos

	(n° de empresas)			
	até 5 anos	6 a 10 anos	mais de 10 anos	total de respondentes
Produto principal	1	2	26	29
Equipamento mais importante	4	5	20	29

3.8 Geração de Produtos e Equipamentos

	(n° de empresas)				
	última	penúltima	anteriores	não sabe	total de respondentes
Produto principal	1	2	3	7	13
Equipamento mais importante	4	4	3	9	20

3.9 Intensidade de Uso de Novas Tecnologias e Técnicas Organizacionais

	(n° de empresas)					
	1987-89			1992		
	baixa	média	alta	baixa	média	alta
Dispositivos microeletrônicos	22	1	0	22	1	0
Círculo de controle da qualidade	21	0	2	20	1	2
Controle estatístico de processo	23	0	0	21	0	1
Métodos de tempos e movimentos	21	1	0	21	0	1
Células de produção	22	1	0	19	2	1
Just in time interno	21	1	0	20	1	1
Just in time externo	20	2	1	19	1	2
Participação em just in time de clientes	20	2	0	18	2	2

Obs.: Para o uso de dispositivos microeletrônicos são consideradas empresas de baixa intensidade de uso aquelas que os utilizam em até 10% das operações, média intensidade entre 11 e 50% e alta intensidade acima de 50%. Para o uso de técnicas organizacionais são consideradas empresas de baixa intensidade aquelas que envolvem até 10% do empregados ou das atividades, média intensidade entre 11 e 50% e alta intensidade acima de 50%.

3.10 Situação em Relação à ISO-9000

	(nº de empresas)
Não conhece	22
Conhece e não pretende implantar	2
Realiza estudos visando a implantação	2
Recém iniciou a implantação	0
Está em fase adiantada de implantação	0
Já completou a implantação mas ainda não obteve certificado	0
Já obteve certificado	0

3.11 Controle de Qualidade na Produção

	(nº de empresas)	
	1987-89	1992
Não realiza	3	3
Somente em produtos acabados	2	2
Em algumas etapas	1	1
Em etapas essenciais	1	2
Em todas as etapas	8	8
Número de respondentes	15	16

4. Estratégias

4.1 Direção da Estratégia de Produto

	(nº de empresas)
Direcionar exclusivamente para o mercado interno	11
Direcionar exclusivamente para o mercado externo	1
Direcionar para o mercado interno e externo	9
Número de respondentes	21

4.2 Estratégia de Produto

	(nº de empresas)	
	mercado interno	mercado externo
Baixo preço	2	0
Forte identificação com a marca	6	0
Pequeno prazo de entrega	4	0
Curto tempo de desenvolvimento de produtos	1	0
Elevada eficiência da assistência técnica	0	0
Elevado conteúdo/ sofisticação tecnológica	0	0
Elevada conformidade a especificações técnicas	1	0
Elevada durabilidade	0	0
Atendimento a especificações dos clientes	5	0
Não há estratégia definida	8	1
Número de respondentes	20	1

4.3 Estratégia de Mercado Externo - Destino

	(nº de empresas)
Mercosul	0
Outros países da América Latina	0
EUA e Canadá	0
CEE	0
Países do leste europeu	0
Japão	0
Não há estratégia definida	1

4.4 Motivação da Estratégia Atual

	nº de empresas	% de empresas
Retração do mercado interno	12	80,0
Avanço da abertura comercial no setor de produção da empresa	0	0
Avanço da abertura comercial nos setores compradores da empresa	0	0
Crescente dificuldade de acesso a mercados internacionais	3	20,0
Globalização dos mercados	1	6,7
Formação do Mercosul	1	6,7
Novas regulamentações públicas	2	13,2
Surgimento de novos produtos no mercado interno	2	13,2
Surgimento de novos produtores no mercado interno	0	0
Exigência dos consumidores	6	40,0
Elevação das tarifas de insumos básicos	5	33,3
Diretrizes dos programas governamentais	1	6,7
Número de respondentes	15	100,0

4.5 Estratégia de Compra de Insumos

	(nº de empresas)
Menores preços	8
Menores prazos de entrega	3
Maior eficiência da assistência técnica	0
Maior conteúdo tecnológico	0
Maior conformidade às especificações técnicas	2
Maior durabilidade	0
Maior atendimento de especificações particulares	6
Não há estratégia definida	12
Número de respondentes	22

4.6 Relações com Fornecedores

	(nº de empresas)
Desenvolver programas conjuntos de P & D	0
Estabelecer cooperação para desenvolvimento de produtos e processos	2
Promover troca sistemática de informações sobre qualidade e desempenho dos produtos	1
Manter relacionamento comercial de LP com fornecedores fixos	0
Realizar compras de fornecedores certificados pela empresa	1
Realizar compras de fornecedores cadastrados pela empresa	1
Realizar compras de fornecedores que oferecem condições mais vantajosas a cada momento	1
Número de respondentes	3

4.7 Estratégia de Financiamento dos Investimentos em Capital Fixo

	(nº de empresas)
Recursos próprios gerados pela linha de produto	12
Recursos próprios gerados pelas outras áreas do grupo empresarial	3
Recorrer a crédito público	2
Recorrer a crédito privado interno	5
Recorrer a crédito externo	2
Recorrer a formas de associação	1
Captar recursos nos mercados internos de valores	1
Captar recursos nos mercados externos de valores	0
Não há estratégia definida	13
Número de respondentes	26

4.8 Estratégia de Gestão de Recursos Humanos

	(nº de empresas)
Oferecer garantias de estabilidade	1
Adotar política de estabilidade sem garantias formais	9
Não adotar políticas de estabilização	1
Promover a rotatividade	0
Não há estratégia definida	14
Número de respondentes	25

4.9 Definição de Postos de Trabalho

	(nº de empresas)
Definir postos de trabalho de forma estreita e rígida	2
Definir postos de trabalho de forma estreita mas incentivar os trabalhadores a executarem tarefas fora da definição dada	3
Definir postos de trabalho de modo amplo visando alcançar polivalência	5
Não definir rigidamente os postos de trabalho de modo que a gama de tarefas varie consideravelmente	3
Não há estratégia definida	14
Número de respondentes	27

4.10 Estratégia de Produção

	(nº de empresas)
Reduzir custo de estoques	10
Reduzir consumo/ aumentar rendimento das matérias-primas	3
Reduzir consumo/ aumentar rendimento energético	0
Reduzir necessidades de mão-de-obra	5
Promover desgargalamentos produtivos	3
Reduzir emissão de poluentes	2
Não há estratégia definida	12
Número de respondentes	25