

## CACER: COORDENANDO AÇÕES PARA A VALORIZAÇÃO DO CAFÉ DO CERRADO

Maria Sylvia Macchione Saes\*  
Martin Jayo\*\*

Assistente:  
Rodrigo Lanna Franco da Silveira\*\*\*

*Eu prefiro ser essa metamorfose ambulante.  
Do que ter aquela velha opinião formada sobre tudo...  
(Raul Seixas).*

Algumas pessoas gostam de dizer, não sem um certo esforço imaginativo, que o mapa do Estado de Minas Gerais se assemelha ao perfil de uma bruxa. Uma bruxa velha e nariguda, daquelas que povoavam as histórias da nossa infância.

Todo bom nariz de bruxa é pontudo. O da nossa bruxa mineira não deixa a desejar, avançando em direção ao oeste, delimitado pelos rios Paranaíba e Grande. O Estudo de Caso que estamos iniciando está ambientado no cerrado mineiro, que é a área do mapa onde o nariz se une ao restante da bruxa (**Anexo 1**). A região compreende 48 municípios, com quase 130 mil hectares de cafezais cultivados com as tecnologias mais modernas. Em termos quantitativos, o cerrado mineiro produz em torno de 2,5 milhões de sacas/ano, ou 15% da produção nacional de café. No que respeita à qualidade, a região vem ganhando reconhecimento cada vez mais intenso, nacional e internacional, pela sua excelência na produção de cafés finos.

Apesar da importância regional e da dimensão econômica atuais, o desenvolvimento da cafeicultura no cerrado mineiro é um fenômeno bastante recente. Até a década de 70, as terras da região eram destinadas à criação de gado de corte. Mesmo nos anos 80, quando as bases de uma produção cafeeira já estavam presentes, dificilmente se poderia imaginar que a atividade chegaria a ser o que é hoje na região. Da mesma forma, também não esperávamos que, por trás de tudo isto, no início dos anos 90 surgisse um modelo inovador de organização dos produtores: o **Conselho das Associações de Cafeicultores do Cerrado – CACER**.

---

\* Doutora em Economia pela FEA-USP, pesquisadora da Fipe-USP e do PENSA.

\*\* Economista e pós-graduando pela FEA-USP, pesquisador da Fipe-USP e do PENSA.

\*\*\* Graduando em Economia pela FEA-USP.

Fundado em 1992, o CACCER nasceu reinventando o agronegócio café. Desde o princípio, suas ações se pautam de acordo com um objetivo bem determinado: valorizar pela qualidade o café produzido na região. É certo que, para tanto, o clima exerce um papel relevante, afinal a região possui (digamos que por feitiço, já que estamos transitando nestes terrenos) um dos melhores climas do mundo para a obtenção de cafés com padrão diferenciado de qualidade. Entretanto, só as condições naturais não bastam. É preciso quebrar um velho círculo vicioso, arraigado nas mentalidades da cafeicultura brasileira e mais forte que qualquer bruxaria, pelo qual o produtor não investe em qualidade porque o comprador não remunera adequadamente, e este não remunera adequadamente porque o produtor não investe em qualidade.

O cerrado mineiro sem dúvida saiu à frente na quebra desse ciclo, com mérito para a atuação do CACCER. O CACCER tem sido responsável nestes últimos anos pela articulação de ações estratégicas e de *marketing*, bem como pelo permanente assessoramento técnico e comercial aos produtores. Muita coisa foi feita, e hoje o **café do cerrado** já é visto como um símbolo de qualidade e agregação de valor na cafeicultura brasileira.

Ainda assim, as ações do CACCER têm se defrontado com certas dificuldades. Uma delas é a falta de tradição e legislação na proteção e controle de denominações de origem no Brasil. Outro embaraço está ligado à escassez de fontes de financiamento para os produtores. São notórias as dificuldades dos produtores brasileiros em alavancar recursos para produzir e comercializar. Nesse ambiente, as ações do CACCER vão muito além do *marketing* e da promoção do produto de seus associados. Tem sido necessário ampará-los em todas as dimensões do agronegócio, dando-lhes condições integrais de operação: de pouco adiantam ações de *marketing* bem planejadas, se os produtores não estiverem com todo o seu agronegócio bem-estruturado.

Um diagnóstico desta ação "integral" do CACCER é o foco deste Estudo de Caso. Como avaliar o sucesso das ações em cada área? Quais seriam as estratégias mais adequadas, daqui para a frente, para continuar viabilizando o agronegócio? Quem sabe, a discussão do caso poderá ajudar na identificação de possíveis caminhos para estas questões.

### **Décadas de 70 e 80: Política Cafeeira e evolução do café no cerrado mineiro**

O cerrado mineiro ocupa um planalto elevado, com altitudes entre 820 e 1100 metros. O clima da região é tropical de altitude, com temperaturas médias

entre 18 e 21 graus. A amplitude térmica ao longo do ano é baixa, porém as estações chuvosas são muito bem definidas. O verão, época da florada dos cafezais, é quente e chuvoso. No inverno, sem chuvas, o ar é quente e seco, criando condições para um processo de maturação longo, ideal para a retenção de aromas e sabor. A insolação abundante, por sua vez, diminui os riscos de fermentação por fungos. Com técnicas modernas e tratamentos culturais adequados, é possível obter um café de padrão diferenciado, com características de corpo, sabor e aroma que o tornam único no mundo.

Os primeiros produtores de café se instalaram na região em meados dos anos 70. Vinham de São Paulo e do Paraná, atraídos pelo preço das terras, então baratas na região, e também pela ausência de geadas. As demais particularidades do clima, que hoje diferenciam a região, não chegavam a constituir um atrativo naquela época: o mercado de café no Brasil estava regulamentado, e não havia maiores incentivos para se investir em qualidade. O que se viu em seguida foi um acelerado processo de mutação da paisagem, pelo qual as áreas de pecuária extensiva, até então dominantes, cederam espaço a cafezais. Muitos dos produtores que se instalaram na região eram empresários jovens, sem compromisso com as velhas tradições – e vícios empresariais – da cafeicultura brasileira.

Na verdade, nos anos 70 e 80 o café se expandiu não só no cerrado, mas também em outras áreas de Minas, incentivado por vários programas de orientação e estímulo à produção mantidos pelo IBC (Instituto Brasileiro do Café), que tinham como instrumento básico a concessão de créditos subsidiados aos produtores.

Muito embora na época houvesse incentivos governamentais para as lavouras de grãos em geral, o café se impôs sobre essas culturas pela sua maior rentabilidade. Em menos de 10 anos, Minas passou de terceiro a primeiro estado produtor de café, respondendo por 29,35% da produção nacional em 1983 (IBGE). Vale lembrar que, na mesma época, verificaram-se reduções nas lavouras cafeeiras dos estados de São Paulo e Paraná. No caso de São Paulo, cafezais cederam espaço à expansão da cana-de-açúcar e da laranja. No Paraná, as reduções se deveram à ocorrência de geadas, bem como à alternativa do cultivo de soja.<sup>1</sup>

Na expansão da cafeicultura mineira neste período, é notável o aumento da proporção adubada: de 55% do total em 1970, a porcentagem de produção adubada cresceu para cerca de 95% em 1985 (IBGE). As novas áreas da

---

<sup>1</sup> (Bacha, C.J.C., 1988, "Evolução Recente da Cafeicultura Mineira: Determinantes e Impactos". Tese de Doutorado, São Paulo, FEA-USP, p.110).

cafeicultura em geral são menos férteis que as tradicionais, exigindo adubação e correção do solo. Por isso, junto com o crescimento da lavoura, observa-se uma maior tecnificação.

Por outro lado, uma cafeicultura que crescia amparada pelos instrumentos de política do IBC não tinha qualquer estímulo para produzir qualidade. A política de incentivos à produção, no contexto da regulamentação de todo o sistema cafeeiro, privilegiava a quantidade e não a qualidade. Um exemplo claro disso está na administração da política de preços de garantia, pela qual o governo garantia e/ou comprava os excedentes de produção. A fixação dos preços distinguiu apenas duas categorias de café – grupos I e II –, sendo que por vezes era muito estreito o diferencial entre os preços estabelecidos para elas.<sup>2</sup>

Pode-se dizer que uma das principais falhas da política cafeeira do Brasil, à época da regulamentação, foi a pouca sensibilidade para perceber que a transformação de *commodities* em *especialidades* se tornaria uma importante variável de concorrência nos mercados de alimentos e bebidas (**Anexo 2**). Ao tratar o café como um produto homogêneo, a política desestimulava investimentos em qualidade, e inibia estratégias de segmentação na produção e na comercialização de cafés.

No que diz respeito ao cerrado mineiro, é natural que, nesse contexto institucional, a vocação natural da região para produzir cafés de qualidade tenha permanecido inexplorada. Durante quase 20 anos, a cafeicultura do cerrado não se valeu da sua principal vantagem comparativa.

## **Década de 90: valorização da qualidade e o papel do CACCER**

As regras do jogo mudaram rapidamente a partir da virada dos anos 90, com a desregulamentação do mercado cafeeiro. Em março de 1990 o IBC foi

---

<sup>2</sup> No mercado, o café *arabica* é classificado pela determinação do **tipo** e da **bebida**. A classificação por **tipo** admite sete categorias (tipo 2 a tipo 8, com qualidade decrescente), segundo o número de defeitos constatados em uma amostra de 300 gramas. A classificação por **bebida** é realizada por degustadores, que em prova de xícara determinam a qualidade mediante o paladar, olfato e tato. A tabela oficial admite sete escalas: Bebida Estritamente Mole (sabor suavíssimo e adocicado), Mole (suave, acentuado e adocicado), Apenas Mole (suave porém com leve adstringência), Dura (sabor adstringente, gosto áspero), Riada (leve sabor de iodofórmio ou ácido fênico), Rio (sabor forte e desagradável) e Rio Zona (sabor e odor intoleráveis). Na classificação oficial por grupos I e II, era feita a seguinte distinção: o grupo I contém cafés de tipo seis para melhor, na ausência de gosto Rio Zona, e o grupo II admite cafés tipo sete para melhor com gosto Rio Zona.

extinto, meses após o fracasso definitivo das negociações de um novo AIC (Acordo Internacional do Café). Por quase trinta anos, por meio destes acordos os países produtores, em entendimento com os principais países consumidores, tinham adotado uma política de sustentação do preço por meio de restrições da oferta no mercado internacional. Com a quebra deste mecanismo, seguiu-se um período de superabundância de café no mercado. Entre 1990 e 1994 as cotações internacionais do produto atingiram níveis baixíssimos, inclusive inferiores aos custos médios de produção. Em Patrocínio, o preço ao produtor chegou à marca de US\$ 44.90 por saca em agosto de 1992, enquanto o custo de produção em Minas estava ao redor de US\$ 70.50 a saca. **(Anexo 3)**.

A queda de preços, aliada aos conhecidos problemas de financiamento da agricultura brasileira, comprometia a sobrevivência de muitos produtores. Mesmo os mais eficientes viam-se ameaçados. Muitos foram obrigados a abandonar a atividade; os que ficaram tendiam a cortar custos reduzindo os tratos culturais. Sem poder contar mais com um Estado paternalista que garantisse preço alto e comprasse o excedente, a cafeicultura brasileira tateava no escuro à busca de alternativas.

Quanto aos produtores do cerrado mineiro, eles não constituíam exceção à regra: sem um caminho alternativo, a situação seria crítica. Foi nesse quadro que surgiram as primeiras percepções de que, dados os atributos naturais da região, uma estratégia de diferenciação pela origem e pela qualidade poderia ser o caminho. Se bem administradas, ações dessa natureza possibilitariam um prêmio (diferencial de preço) para os produtores da região. A adoção deste tipo de estratégia, transformando as vantagens comparativas do café do cerrado em efetivas vantagens competitivas, se tornaria o traço mais característico da cafeicultura do cerrado pelos anos seguintes, e resultaria na criação do CACCER no final de 1992.

Aqui, não seria possível deixar de destacar o importante papel desempenhado por um consumidor italiano – a empresa Illycaffè, torrefadora com sede em Trieste, Itália – para alavancar essa estratégia. Reconhecida pela altíssima qualidade de seu café para *espresso*, a Illycaffè possui tradição acumulada na exploração de nichos de café *gourmet* junto ao consumidor final. Na confecção do seu *blend*, a empresa considera imprescindível o café *arabica* brasileiro, que é usado na proporção de 70%. Cafés de outras origens, como o colombiano, não podem substituí-lo devido à técnica usada no beneficiamento. Ao invés da secagem natural em terreiro, são beneficiados por via úmida, processo que tira corpo da bebida. No início dos anos 90, a depressão do preço acabou se refletindo em quedas de qualidade no café brasileiro, e a Illycaffè chegou a ter dificuldades de abastecimento. Como meio para superar o problema, a empresa decidiu instituir

um concurso anual, denominado "Prêmio Brasil de Qualidade do Café para *Espresso*", visando à identificação dos melhores cafés disponíveis no mercado brasileiro. Desde a primeira edição do concurso, no ano de 1991, a maioria dos produtores premiados pertencia à região do cerrado (**Anexo 4**). Foi a partir deste evento, que os produtores do cerrado e suas lideranças obtiveram a comprovação inquestionável da superioridade do café da região. E, aproveitando-se desse fato, o CACCER passou a utilizar o concurso como recurso de *marketing* para promover o café do cerrado.<sup>3</sup>

A estratégia estava formulada: se o café da região tinha qualidade apreciada pelos mais exigentes compradores, havia a possibilidade de fazer-se pagar um prêmio por tal superioridade: focar o mercado nos nichos dispostos a pagar por qualidade, valorizando junto a esses compradores a imagem do produto por suas características de excelência associadas à origem.

Esta proposta surgiu primeiramente na recém-eleita diretoria da ACARPA, Associação dos Cafeicultores da Região de Patrocínio, formada por um grupo de produtores liderados por Aguinaldo José de Lima. A implementação incluiria: (i) o uso adequado de tecnologia, (ii) uma estratégia de *marketing* e (iii) comercialização direta, pulando intermediários. À Associação caberia fornecer aos produtores o necessário respaldo técnico (com apoio do Sebrae estadual), bem como pautar as ações mercadológicas e agir como entidade de representação.

É verdade que, no princípio, esta visão chegou a enfrentar alguma resistência por parte de produtores. É normal que os indivíduos demandem um certo tempo para adotar idéias novas e adaptar-se à mudança. Entretanto, o próprio perfil dos produtores da região, sem laços com o velho, ajudou a superar esse entrave. Em pouco tempo, não só os resistentes se convenceram, como também a aceitação se espalhou para associações de produtores em outras áreas do cerrado. Algumas das associações já existiam previamente (caso das de Araguari e São Gotardo); outras foram criadas especialmente para incorporar o modelo: Araxá (1991), Campos Altos (1993), Carmo do Paranaíba (1991), Coromandel (1992), Monte Carmelo (1992) e Paracatu (1997).<sup>4</sup>

A adoção de uma estratégia conjunta exigia ações coordenadas entre as Associações. Em encontro realizado em julho de 1992, os dirigentes das sete

---

<sup>3</sup>A atuação da Illycaffè foi enfocada em Estudo de Caso realizado pelo PENSA, apresentado no III Seminário Internacional de Agribusiness (1993).

<sup>4</sup>Cabe notar que, pela própria falta de tradição do cerrado mineiro na produção de café, as associações de representação de cafeicultores eram praticamente inexistentes até o final da década de 80. Entre as associações que compõem o CACCER, as mais antigas são a de Araguari, fundada em 1986, e a de São Gotardo, que embora tivesse existência anterior, somente em 1989 passou a voltar-se à área da cafeicultura.

Associações então existentes identificaram a necessidade de se criar uma entidade que as agregasse – um *Conselho das Associações* – com a finalidade de manter uma gestão estratégica unificada, coordenada e consistente para o café do cerrado, padronizar a qualidade e servir como voz única de representação. Em outubro do mesmo ano, era criado oficialmente o CACCER. **(Anexo 5)**

Em seus estatutos sociais, o CACCER é definido como "*uma sociedade de responsabilidade limitada, constituída de Associações e Cooperativas de Cafeicultores*", que "*no cumprimento de seus objetivos, operará sem qualquer finalidade de lucro*".

Os objetivos da entidade estão claramente direcionados a três áreas de ação, a saber: (i) gerir o *marketing* do café do cerrado; (ii) funcionar como um canal político de representação; e (iii) prestar aos associados orientação em todos os aspectos do seu agronegócio. **(Anexo 6)**

A solução mais tradicional para atingir esses objetivos seria a constituição de uma cooperativa. Entretanto, essa forma de organização era vista com restrições. A maneira de atuar das cooperativas costuma apresentar uma série de problemas ou vícios, e as principais restrições recaíam sobre os seguintes aspectos: (i) pesada estrutura burocrática, muitas vezes implicando falta de agilidade nos processos decisórios e um distanciamento entre os interesses dos dirigentes e os dos cooperados, (ii) formas usualmente limitadas de interação com os produtores, muitas vezes restringindo-se a relações de compra/venda de produtos e insumos, e (iii) estrutura de representação igualitária, que inibe a criatividade individual. O CACCER e suas associações procuram evitar estes vícios na medida em que mantêm, ao mesmo tempo, estruturas burocráticas mais enxutas e um rol bem mais amplo de serviços e interação.

Tanto no CACCER quanto nas Associações que o compõem, as funções executivas são desempenhadas pelo presidente e pelos gerentes contratados (um em cada associação). Os diretores eleitos, não-remunerados e em número médio de dez por associação, têm a função de representação, pois são eles que mantêm um contato maior com os associados. A diretoria do CACCER é formada pelos presidentes de cada associação.

### **A filosofia posta em prática: ações concretas**

Aplicar no dia-a-dia a filosofia de negócios, gerando benefícios concretos para os produtores, não é uma tarefa trivial para o CACCER. O mercado cafeeiro

no Brasil não está acostumado à segmentação e à diferenciação, de sorte que muitas estruturas e estratégias precisaram ser moldadas em um processo de aprendizado. Ademais, é preciso atender os produtores nos diversos aspectos do agronegócio: de pouco adiantam estratégias de *marketing* arrojadas, se os produtores não possuem acesso a tecnologia, orientação técnica e comercial, bem como a mecanismos de financiamento que garantam a regularidade na produção e comercialização. Neste sentido é que o CACCER tem atuado em dois flancos igualmente importantes na sua estratégia de valorização e desenvolvimento do café do cerrado: por um lado atua como entidade de representação dos produtores e articula ações de *marketing* associadas à origem; por outro tem agido como prestador de serviços adicionais de apoio ao agronegócio dos associados.

*(a) Marketing e representação*

É verdade que, para iniciar suas ações de *marketing*, os dirigentes do CACCER tiveram um ponto de partida privilegiado. Desde a sua primeira edição, em 1991, os concursos da Illycaffè tiveram ampla divulgação e repercutiram fortemente junto ao mercado cafeeiro. Dada a presença maciça de produtores do cerrado entre os premiados, em pouco tempo as imagens do café da região e do próprio concurso acabaram ficando associadas. Assim, a qualidade do café do cerrado tornou-se conhecida internacionalmente, sem ônus ou investimento por parte dos produtores. Daí para a frente, o CACCER soube, com senso de oportunidade, aproveitar a externalidade positiva.

Dentro dessa lógica, uma das principais ações foi o registro da marca *Café do Cerrado* (**Anexo 7**), lançada em julho de 1993 e desde então administrada pelo CACCER. O objetivo era garantir diferencial de preço para o produtor, evitando que o café fino do cerrado servisse apenas para valorizar as ligas dos exportadores. Objetivo alcançado desde o início: o primeiro lote de café com a marca *Café do Cerrado*, totalizando 1400 sacas, foi exportado para a Bélgica em dezembro do mesmo ano, com prêmio de cerca de 8% sobre o preço que era praticado na época para o café da região. (**Anexo 8**)

A estratégia de diferenciação por meio da marca ainda incluiu a definição de uma escala de padrões de qualidade para o café do cerrado. Sem ignorar a classificação por número de defeitos, o CACCER estabeleceu uma escala que também leva em conta atributos como a fava, coloração do grão e altitude da área de produção, classificando o café do cerrado em três padrões: Ouro, Prata e Bronze. Tais padrões dão origem a seis marcas – *Ouro I, Ouro II, Prata I, Prata*



*II., Bronze I, Bronze II (Anexo 9)* – transformando definitivamente o café do cerrado, de um produto padronizado, em uma especialidade.

O CACCER possui direitos sobre a marca *Café do Cerrado* no Brasil, Argentina, Estados Unidos e alguns países da Europa. Desde o princípio, entretanto, houve consciência de que apenas a marca não basta para barrar totalmente ações oportunistas. No Japão, a marca *Café do Cerrado* foi registrada por terceiros, e atualmente o CACCER estuda a possibilidade de comprá-la.

Limitações dessa natureza levaram o CACCER a mobilizar-se para a obtenção de melhores garantias institucionais. O desafio, aqui, consistia em criar-se um sistema oficial de certificação de origem para o café produzido no cerrado. Gestões com esse objetivo não seriam poupadas.

A certificação de origem, prática comum nos mercados de alimentos e bebidas europeus, e mais recentemente no Chile e na Argentina, se aplica a produtos que possuem atributos qualitativos indissociáveis das características próprias de uma região ou micro-região bem delimitada, sejam elas relativas ao clima, ao solo, à história ou à mão-de-obra. São produtos cujos processos de produção não são reproduzíveis fora do local de procedência tradicional, e em vista disso são protegidos por uma legislação de proteção a denominações de origem, que os certifica e fiscaliza sua autenticidade.<sup>5</sup>

A primeira conquista do CACCER rumo à certificação de origem veio em junho de 1993, com a assinatura de um protocolo de intenções envolvendo o Instituto Mineiro de Agropecuária (IMA), a Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais (EPAMIG), a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas (EMATER-MG), a Universidade Federal de Uberlândia e o CACCER. Esse documento deu partida a uma seqüência de ações conjuntas<sup>6</sup> que acabaram resultando, quase dois anos depois, na publicação da Portaria 165/95 do governo mineiro, "*que delimita regiões produtoras de café do Estado de Minas para a instituição de certificado de origem*". Esta portaria delimitava oficialmente

---

<sup>5</sup>Na França, o controle e a fiscalização são coordenados pelo INAO – *Institut National d'Appellations d'Origine*. Os produtos que portam certificação movimentam anualmente um faturamento de 80 bilhões de francos (US\$ 16 bilhões), representando algo próximo a 10% da produção agrícola e agroindustrial francesa (dados do INAO-1995). Os vinhos de denominação *Bordeaux*, *Bourgogne* e *Champagne*, entre outros, bem como os queijos *Roquefort* e *Camembert de Normandie*, são exemplos conhecidos de produtos certificados. Fora da França, outros exemplos são os vinhos do Porto (Portugal) ou do Reno (Alemanha).

<sup>6</sup> Ver, para mais detalhes: Rios, João N.G. (1997), "Certificado de Origem e Qualidade do Café". *Informe Agropecuário*, Belo Horizonte, n.187, p.69-72.

quatro regiões produtoras de café no estado: Sul de Minas, **Cerrado**<sup>7</sup>, Jequitinhonha e Montanhas de Minas. Previa a instituição do certificado de origem, e dispunha que "*o regulamento do Certificado de Origem (...) será baixado por ato específico*".

Como passo seguinte, em dezembro de 1996, pelo Decreto nº 38.559 do governo de Minas, foi instituído o regulamento do certificado de origem para os cafés das quatro regiões delimitadas – batizado de *Certicafé* –, atribuindo-se ao Instituto Mineiro de Agropecuária (IMA)<sup>8</sup> as funções de emitir e controlar o uso do certificado. Em junho de 1997, ocorreu o lançamento oficial do *Certicafé*. A partir dessa data, os cafés produzidos no cerrado mineiro e submetidos ao IMA para exame de amostra devem portar na sacaria um selo (**Anexo 10**), contendo informações sobre a procedência do produto, entre outras.

Com o selo fica atestada a autenticidade do produto, evitando-se "caronas" de terceiros no *marketing* do café do cerrado. Como vantagem adicional, o selo tende a facilitar a comercialização na medida em que contém todas as informações sobre o produto, dispensando a necessidade de apresentação de amostras. A propósito, o CACCER propõe tornar obrigatória a colocação de um lacre na origem, para evitar fraudes no café com selo do cerrado: agentes que poderiam utilizar o selo porém adulterariam o produto misturando o café certificado com outros inferiores. Ao CACCER, em colaboração com o IMA, caberia o controle e a fixação do lacre na região do Cerrado. A participação do CACCER seria importante na medida em que o IMA, que sempre se voltou mais fortemente para a pecuária, não tem tradição na área cafeeira e possui uma estrutura insuficiente para desempenhar a função.

Em suma, neste segundo semestre de 1997 os produtores do cerrado estão estreando seu mais novo instrumento de segmentação pela qualidade, o certificado de origem. Como estratégia de diferenciação e agregação de valor, o instrumento é pioneiro por tratar-se da primeira vez que um sistema oficial de denominações de origem é instituído no Brasil. A atuação do CACCER, tanto no papel de planejador de *marketing* quanto no de entidade de representação, foi fundamental para articulá-lo e obtê-lo junto ao poder público. Por outro lado, por ser uma experiência nova no Brasil e considerando que apenas a existência da lei não

---

<sup>7</sup> Diz a Portaria: "*A Região dos Cerrados de Minas compreende as áreas geográficas delimitadas pelos paralelos 16° 37' a 20° 13' de latitude e 45° 20' a 49° 48' de longitude, abrangendo as regiões do Triângulo Mineiro, Alto Paranaíba e parte do Alto São Francisco e do Noroeste. Caracteriza-se por áreas de altiplano, com altitude de 820 a 1100m, com clima ameno, sujeitas a geada de baixa intensidade e com possibilidade de produção de bebida fina, de corpo mais acentuado.*" (artigo 1º)

<sup>8</sup> O IMA é uma autarquia do governo de Minas, criada em 1992.

garante o seu cumprimento, não serão poucas as dificuldades que deverão surgir na implementação e fiscalização do certificado.

Ainda no campo do *marketing* do café do cerrado, a atuação do CACCER tem também compreendido ações de promoção e divulgação, como a participação em feiras nacionais e internacionais, e a veiculação periódica de publicidade em publicações voltadas ao meio cafeeiro. Para gerenciar esta última, há um contrato com agência especializada. No seu conjunto, por ora os esforços de *marketing* têm sido direcionados predominantemente ao segmento intermediário-importador e ao mercado torrefador internacional. Ainda existe, no entanto, um longo caminho a ser percorrido nas ações direcionadas à ponta consumidora da cadeia. Os produtos desenvolvidos mercadologicamente a partir de um conceito de denominação de origem (vinhos, por exemplo) possuem, via de regra, um apelo muito forte junto ao consumidor final. No caso do café do cerrado, essa sinalização ainda precisa ser fortalecida. Convém lembrar que o desempenho alcançado pelos produtores do cerrado acabou servindo de exemplo para outras regiões, que também vêm passando a investir em qualidade. Como indicador disso, hoje diversos produtores do Sul de Minas, ou ainda da região de Franca (SP), já estão conseguindo obter boas classificações no concurso da Illycaffè. Por um lado, quem se beneficia é o café brasileiro de forma geral, pois obtém ganhos de imagem no mercado. Por outro, a concorrência entre os cafés finos começa a se acirrar, e isso exige ações mercadológicas muito bem planejadas.

Por fim, não se pode deixar de citar o papel do Seminário Anual Sobre a Cafeicultura da Região do Cerrado, atualmente o mais importante evento do segmento rural da cafeicultura brasileira. Iniciado pela ACARPA em 1991 (portanto com existência anterior à do próprio CACCER), o evento já teve sete edições, firmando-se como relevante foro de discussão dos problemas da cafeicultura brasileira, e também como instrumento para a divulgação dos negócios do café do cerrado.

#### ***(b) Ações de apoio ao agronegócio***

Dadas as condições impostas pela crise cafeeira no início dos 90, as ações empreendidas pelo CACCER para a valorização e aumento da visibilidade do café do cerrado eram percebidas pelos produtores como uma potencial tábua de salvação, uma oportunidade que não se podia deixar escapar.

Não era para menos: o ano de 1993, em que o CACCER iniciava suas ações, era sem dúvida o pior ano para a cafeicultura nacional desde o fim da

regulamentação. As cotações internacionais do produto atingiam o "fundo do poço". Quanto ao governo, sua postura era a de deixar a cafeicultura – como o setor agrícola em geral – caminhar por suas próprias pernas. Sua saída abrupta tinha deixado os produtores desamparados: extintos os instrumentos de intervenção, a cafeicultura não tinha outros meios para financiar e conduzir a produção e a comercialização. Se os recursos do Funcafé, espólio do recém-extinto IBC e tido como "patrimônio da cafeicultura", podiam ser vistos como uma solução, sua liberação encontrava impedimentos dentro do próprio sistema cafeeiro, que desarticulado e desacostumado à liberdade não encontrava um consenso.

O quadro surtiu reações variadas dentro da cafeicultura. Uma porção do setor compreendeu que, no novo ambiente competitivo, era necessário adotar estratégias em busca de qualidade e competitividade. Outros produtores abraçaram propostas de volta ao passado de regulamentação, e outros ainda simplesmente deixaram de investir.

O cerrado marca presença no primeiro grupo. As ações do CACCER, como entidade de representação e gestora de ações estratégicas e de *marketing*, indicaram aos produtores o caminho para adaptar-se à nova realidade. No entanto, a desarticulação do negócio cafeeiro era tal que não bastava mostrar o caminho: foi preciso implementar ações para torná-lo acessível, provendo aos produtores condições de operação que o ambiente não oferecia: acesso a recursos e tecnologia, remuneração pela qualidade e estruturas de comercialização adequadas. Enfim, apoiar o agronegócio do associado para que ele pudesse ter acesso à alternativa criada. As ações de apoio ao produtor foram destinadas principalmente à criação de parcerias na área tecnológica e na viabilização de fontes de recursos.

- ***Área tecnológica:***

O fim da pesquisa "oficial" financiada por recursos públicos motivou o CACCER a buscar acordos de pesquisa e cooperação técnica com vários órgãos. Entre as instituições participantes destes arranjos, destacam-se: Universidade Federal de Uberlândia, Universidade de Uberaba, Escolas de Agronomia de Lavras e Viçosa, EPAMIG, e Monsanto (**Anexo 11**).

- ***Viabilização de fontes de recursos aos produtores:***

*i. CPR-Café*

Uma das primeiras ações do CACCER para enfrentar a falta de recursos aos produtores resultou na viabilização da CPR (Cédula do Produtor Rural) como instrumento de comercialização de café. Não fossem as gestões do CACCER junto ao Banco do Brasil e autoridades governamentais, o instrumento teria sido lançado apenas para outros produtos, como soja e boi, deixando de lado o café. O próprio histórico da regulamentação favorecia a discriminação: a política cafeeira sempre esteve vinculada ao Ministério da Indústria e Comércio, não tendo sido, historicamente, objeto de atenção dos responsáveis por política agrícola.

As primeiras CPR's de café saíram do cerrado em 1995, com intermediação do CACCER. Naquele ano, foram negociadas apenas 6 mil sacas. Hoje, não há mais necessidade de intermediação, na medida em que o mecanismo se tornou conhecido. A CPR, apesar de hoje ainda ser pouco representativa no total da comercialização de café, é um instrumento que passou a ser utilizado por cafeicultores de todas as regiões produtoras do Brasil (**Anexo 12**).

*ii. Convênio CACCER–ABIC–Banco do Brasil*

Uma outra ação visando à criação de mecanismos de financiamento à comercialização surgiu em maio de 1996, durante um seminário organizado pela Associação Brasileira da Indústria do Café (ABIC), cujo tema consistia na proposição de ações para o incremento do consumo nacional de café. Entre as estratégias propostas para se obter tal resultado, a ABIC sugeria o investimento em qualidade no segmento torrefador.<sup>9</sup> Para a produção do cerrado, sempre com olhos voltados para o exterior, políticas desta natureza abririam oportunidade de parcerias com as torrefadoras brasileiras. Cerca de um mês depois do seminário, o CACCER, a ABIC e o Banco do Brasil acertaram as bases de um acordo de comercialização. O convênio incluía uma linha de financiamentos repassados pelo BB, captados por meio da resolução 2.148 do Banco Central, que permite captar recursos externos para aplicação na agroindústria.

No entanto, uma série de dificuldades tem impedido que o convênio decole. Em parte, os entraves podem ser atribuídos ao Banco do Brasil, que determina o limite mínimo do empréstimo em US\$ 1 milhão, tornando necessário o envolvimento de um número muito grande de empresas no convênio. Além disso,

---

<sup>9</sup> Vale recordar que, para grande parcela da indústria, investir em qualidade não é prática corrente. Trata-se de um resquício deixado pelo tabelamento de preços e pelos estímulos ao uso de cafés não exportáveis que vigorou até o início desta década.

devido a entraves burocráticos do banco, tais como exigências de documentação que variam de agência para agência, a transação se torna custosa. Outra parte das dificuldades se deve ao momento de crise por que passam as torrefadoras, com o acirramento da concorrência e a recente alta de preços da matéria-prima. O café do cerrado possui um preço superior à média do mercado, e isto tem afastado as empresas da parceria.

### *iii. Comercialização e Armazenagem de Café*

À medida em que as ações de apoio ao agronegócio dos associados foram se expandindo, o CACCER se viu obrigado, também, a partir para novas formas de organização. Em algumas das atividades, identificou-se que seria mais conveniente atuar como cooperativa, não como associação de classe. Isto surgiu, em especial, quando o CACCER passou a se envolver mais diretamente na comercialização do café dos associados, a partir de 1994, operacionalizando vendas futuras e exportações do café dos seus associados. Nestas operações, as cooperativas possuem vantagens sobre as associações em vista de: (i) menor tributação, (ii) acesso a Adiantamentos de Contratos de Câmbio (ACC) nas operações de exportação, e (iii) maiores facilidades de crédito, ao menos em princípio, pela possibilidade de oferecer garantias nos empréstimos.

Em 1996, o CACCER criou uma central de cooperativas do café do cerrado – a *Expocaccer* –, com três cooperativas filiadas: Coocaccer Araguari, Coocaccer Patrocínio e Coocaccer Núcleo Acarpa (**Anexo 13**). As duas primeiras possuem armazém, administrado em regime de condomínio. O condomínio possui cotas (espaços em propriedade horizontal) com capacidade individual para 300 sacas de café, cada produtor podendo adquirir de 1 a 10 cotas. Cerca de dois terços do espaço de armazém são utilizados pelos proprietários cotistas; o restante é alugado, preferencialmente para cotistas, com destinação da renda à manutenção do armazém. O voto dos condôminos é por cotas, diferentemente do que em geral ocorre nas cooperativas, em que o voto é por cooperado. À Coocaccer fica a responsabilidade de administrar os armazéns, rebeneficiar, padronizar e a Expocaccer ou a Associações de comercializar o café. Trata-se de venda direta, uma vez que a intermediação do exportador é eliminada. Em parte devido ao pouco tempo de existência da Expocaccer, esta comercialização direta ainda representa uma porcentagem muito pequena do total de comercialização da região. Desde o início de operação a Expocaccer exportou 5150 sacas de café. O mais importante negócio realizado pela Expocaccer ocorreu em junho de 1996, quando foi firmado um acordo de representação do café do cerrado na Argentina, no Chile e no Uruguai com a empresa Cafecol Argentina SA.

#### *iv. Consórcio de Comercialização e gestão de Estoques*

Dentro da atividade de comercialização, o CACCER idealizou e chegou a pôr em prática uma idéia inovadora: o consórcio de comercialização com o objetivo de gerenciar os estoques dos associados depositados nos armazéns. Uma vez o produtor tendo aderido ao sistema, a Expocaccer se compromete a vender uma quantidade previamente acordada de café do associado, no mercado internacional, a um preço superior ao praticado no mercado interno. Com a receita obtida, a cooperativa adquire no mercado doméstico uma quantidade maior de produto de igual qualidade, repassando-a ao associado. Este, então obtém aumento do seu patrimônio, em termos de sacas de café: auferem um ganho no físico, embora não necessariamente no financeiro. Nos períodos de excesso de oferta, a vantagem para o produtor é a desoneração temporária nos custos de armazenagem e seguro, enquanto seu estoque é aumentado e "refrescado", substituindo o café de safras passadas pelos de safras novas. Nos últimos anos, dado que os estoques têm estado em níveis baixos, o mecanismo não tem sido utilizado. Apesar disso, os dirigentes do CACCER mostram-se confiantes quanto às suas potencialidades. Como planos para o futuro, pensam em difundir o modelo de administração de estoques por meio de condomínio e consórcio de exportação, por eles criado, por meio de um sistema de *franchising*.

#### *v. Decisão corrente – S.A. como saída estratégica*

No presente, o CACCER está se defrontando com uma questão estratégica adicional para o crescimento de seus serviços aos associados. A atuação como cooperativa, embora tendo viabilizado a execução do consórcio de exportação, ainda esbarra em algumas limitações, sobretudo no que toca à obtenção de recursos para financiamento, sobretudo na obtenção de ACC (Adiantamento de Contratos de Câmbio). A abertura de uma Sociedade Anônima, apesar dos custos envolvidos, passou a ser pensada como alternativa pois sob esta forma de organização ficaria facilitada a alavancagem de recursos. Uma S.A. oferece, entre outras, as seguintes vantagens: (i) aporte maior de capital, ao mesmo tempo em que os acionistas não precisam ser produtores cooperados; (ii) maior facilidade de obtenção de financiamentos, uma vez que as cooperativas se encontram desacreditadas no mercado de crédito. Esta tem sido, em 1997, uma das mais importantes questões estratégicas encaradas pelo CACCER.

Por outro, a decisão envolve certos riscos que ainda precisam ser bem avaliados pelo CACCER. O principal deles diz respeito à possibilidade de que o aporte de capital, ou a propriedade das ações, acabem ficando concentrados em um

número restrito de acionistas, podendo comprometer o controle sobre a dinâmica dos negócios, sobre a filosofia de atuação e até mesmo sobre a marca. Antes de qualquer decisão ser tomada, o CACCER precisa equacionar as formas possíveis de desviar-se desses riscos, mantendo a sua tradição de apoio aos produtores e de aprendizado com os problemas que aparecem no caminho.

Vê-se, em suma, o quanto a organização do *marketing* e a criação de mecanismos de apoio ao agronegócio do associado ainda estão distantes de serem questões resolvidas no CACCER. Ao contrário, a busca e a harmonização de estratégias ocorrem em um processo de aprendizado, em que alternativas são sucessivamente experimentadas e testadas. Neste sentido, a capacidade gerencial tem sido uma dos insumos fundamentais do sucesso do CACCER. Para a obtenção de vantagens competitivas, é preciso reunir três ingredientes: **Marketing** (estratégia de produto, posicionamento de mercado), **Manufacturing** (no caso do CACCER, indução dos produtores à melhora tecnológica e produtiva, inclusive viabilizando recursos) e, por fim mas não menos importante, **Management**.<sup>10</sup> Este último aspecto merece ser pensado pelo CACCER no desenho de suas ações estratégicas. Se por um lado a simplicidade organizacional torna a gestão mais ágil, por outro lado ela impõe um limite à expansão das ações, que é a própria sobrecarga do quadro diretivo.

### **Desafios e questões críticas: propostas para discussão**

O fato de a região do cerrado não possuir longa história na produção de café pode ser visto como um fator favorável ao surgimento de estratégias arrojadas. A cafeicultura brasileira, de um modo geral, carrega o pesado encargo de estar vinculada a uma forte tradição de regulamentações e favores governamentais, o que muitas vezes impede ações estratégicas mais adaptadas à realidade atual do mercado. A forma de atuar está moldada ao passado, e a readaptação das mentalidades é demorada e custosa.

O cerrado não tem essa tradição, e por isso é livre para ousar. Foi isso que lhe permitiu pensar em estratégias de segmentação, enquanto o setor cafeeiro no Brasil mal se dava conta do fim da regulamentação. Entretanto, se por um lado o descompromisso com o velho facilita a tomada de ações estratégicas pró-competitivas, por outro lado é preciso ser ágil no aprendizado, para encontrar rapidamente o caminho das pedras. O CACCER tem sido bem-sucedido, porém alguns desafios estão em pé. Dentro dessa ótica, selecionamos para discussão as

---

<sup>10</sup> *Manufacturing, marketing e management*, ou produção, comercialização e gestão, são as variáveis estratégicas que, segundo o economista e historiador Alfred Chandler, têm exercido papel decisivo para a sobrevivência das corporações nos últimos 100 anos.



questões que seguem, todas elas relevantes para o futuro estratégico do café do cerrado.

(1) Nascido originalmente como uma entidade de representação dos produtores, com a função primordial de articular o *marketing* do café do cerrado, o CACCER se viu obrigado, nestes anos de existência, a acumular um conjunto de outras funções (integração vertical da comercialização, busca de fontes de financiamento, parcerias com pesquisa tecnológica), para viabilizar o agronegócio dos associados em meio ao ambiente de ajustes do pós-desregulamentação. Em vista disso, e levando em conta um horizonte de crescimento no longo prazo, pergunta-se:

- Qual é a melhor estratégia daqui para a frente: continuar abrindo o leque de serviços, ou concentrar-se mais nas funções originais?
- Se um dos limites à expansão do CACCER tende a ser imposto pela sobrecarga do quadro diretivo, como equacionar a questão do crescimento sem cair no problema das estruturas burocráticas pesadas, tão criticadas nas cooperativas tradicionais?
- A integração vertical na comercialização é realmente necessária para auferir o diferencial de preço pela qualidade, ou alianças estratégicas com exportadores podem ser articuladas sem prejuízo para os produtores do cerrado?

(2) A sucessão de formas de organização (de associação para cooperativa, daí para sociedade anônima) adotadas pelo CACCER em tão pouco tempo, deve ser vista como um indicador de arrojo e agilidade decisória para resolver problemas práticos em um processo de aprendizado, ou como um sintoma de "crise de identidade"? Como administrar as incertezas representadas pela saída para S.A.?

(3) Quais ações devem ser empreendidas pelo CACCER, junto a seus associados, para garantir a regularidade no fornecimento de café de qualidade no longo prazo? Como equacionar os problemas de biennialidade e de financiamento no longo prazo?

(4) Qual o futuro do recém-lançado *Certicafé*, no horizonte imediato e no longo prazo? O que este certificado tem a agregar para o café de Minas, dada a falta de tradição do Brasil no controle de denominações de origem?

(5) Hoje, a maior parte do café produzido pelos associados do CACCER é consumido fora do Brasil. O mercado doméstico, entretanto, vem se segmentando nos últimos anos, com o desenvolvimento de nichos de valor agregado. Quais tipos de ação (parceria com torrefadoras, por exemplo) seriam interessantes para a

expansão neste mercado? O que fazer para que o convênio com a ABIC vá para a frente?

### **Notas finais: indicação de bibliografia complementar**

A experiência relatada neste estudo de caso está intimamente relacionada às mudanças ocorridas nos anos 90 no ambiente institucional e competitivo em que operam os agentes do sistema cafeeiro, em função da desregulamentação do mercado. Para uma análise detalhada do histórico de regulamentação e desregulamentação do mercado brasileiro de café, bem como para uma descrição das formas de organização do *agribusiness* cafeeiro no Brasil, recomendam-se as seguintes obras:

- SAES, Maria Sylvia M. (1997). *A Racionalidade Econômica da Regulamentação no Mercado Brasileiro de Café*. São Paulo: Annablume/Fapesp.
- ZYLBERSZTAJN, Decio e outros (1993). *O Sistema Agroindustrial do Café*. Porto Alegre: Ortiz.

Para uma interpretação analítica dos processos de desregulamentação de sistemas agroindustriais no Brasil, com ênfase nos casos do café, trigo e leite, indica-se:

- FARINA, Elizabeth M. M. Q., Paulo F. AZEVEDO e Maria Sylvia M. SAES, *Desregulamentação e sistemas agroindustriais*. Editora Singular. (no prelo)

A problemática da proteção de denominações de origem é um outro assunto abordado que também merece aprofundamento. Uma discussão sobre sua lógica de funcionamento e seus potenciais de aplicação no Brasil pode ser encontrada em:

- CHADDAD, Fabio R. (1996). *Denominações de origem controlada: uma alternativa de adição de valor no agribusiness brasileiro*. Dissertação de mestrado, FEA-USP.

Uma discussão sucinta sobre as tendências modernas de segmentação e diferenciação nos mercados alimentares pode ser encontrada no artigo:

- Farina, Elizabeth M. M. Q. (1994). “Tendências do agribusiness: commodities ou especialidades?”. São Paulo: *Informações FIPE*, nº 168 (set.): 9-11.

Finalmente, para o leitor com interesse de aprofundar-se em aspectos da evolução da cafeicultura no estado de Minas Gerais, indicamos:

- BACHA, Carlos J. C. (1988). *Evolução recente da cafeicultura mineira: determinantes e impactos*. Tese de doutoramento, FEA-USP.

- SAES, Maria Sylvia M. (1995). Estudo de Caso COOXUPÉ. V Seminário Internacional PENSA de Agribusiness, Águas de São Pedro.