

1

Definição do Problema

1.1

Introdução

O Café foi introduzido no Brasil em 1727. No início, sua participação na balança comercial brasileira não era significativa. O começo da prosperidade do produto foi no século XIX.

A produção cafeeira no Brasil passou por grandes mudanças nas últimas décadas. Mudanças decorrentes principalmente de políticas macroeconômicas e setoriais.

Segundo Schiavi (2003), economicamente existem dois tipos de café produzidos no mundo. O café arábica e o café robusta. O arábica é um café considerado com mais qualidade, pois é menos áspero e menos cafeinado, no entanto, apresenta custo de produção elevado.

Referente às espécies cultivadas segundo Batista (2000), tradicionalmente o Brasil é conhecido como um produtor de café arábica, porém nos últimos 20 anos desenvolveram-se importantes lavouras de café robusta ou conilon. O conilon é bastante utilizado pelas indústrias de torrefação e de solúvel. Existe uma diferença estrutural e tecnológica entre a produção de café solúvel e do café torrado e moído, fazendo que os arranjos produtivos se tornem diferentes dependendo do produto final.

O Café brasileiro é produzido no Sul de Minas Gerais, Zona da Mata de Minas Gerais, Cerrado, São Paulo, Paraná, Espírito Santo e, em menor proporção na Bahia e em Rondônia. Em cada região, devido às diversidades físicas e climáticas e conforme o tipo de colheita e beneficiamento, a bebida sofre variações que interferem na qualidade, o que faz surgir a formação de *blends*, ou seja, misturas específicas.

O café é classificado como: superior, intermediário e inferior. Essa classificação é baseada nas quantidades de defeitos existentes nos grãos, na coloração, nas bebidas que originam e no tamanho dos grãos.

Podemos encontrar diversas apresentações do produto café. Estas variações serão de acordo com o nível de processamento em que o produto se encontra. Na fase industrial segundo Vegro et al (2002), o produto pode ser encontrado em três formas :

- ✓ Grão torrado – os grãos de café são apenas torrados.
- ✓ Pó de café – neste caso os grãos são torrados e moídos.
- ✓ Café solúvel – os grãos são torrados e moídos e seus sólidos solúveis são extraídos e solubilizados, resultando o produto na forma de grânulos ou de pó.

O café expresso é uma bebida de origem italiana que pode ser definido conforme (Illy e Viani, 1995) como “uma bebida polifásica, preparada apenas a partir do café torrado e moído e de água, constituída por uma camada de espuma de pequenas bolhas de padrão tigrado, sobre uma emulsão de gotinhas de óleo”.

O tipo de café consumido está relacionado com preço, qualidade, gosto e questões culturais. Os padrões de consumo mundial de café estão sofrendo mudanças e cada vez mais os consumidores estão mais exigentes. Para atender a estas demandas surgiram os cafés especiais, *gourmets* e orgânicos que têm possibilitado o crescimento de consumo em mercados já saturados. Estima-se que em 2010 o consumo de cafés especiais no mundo corresponda a 15% da demanda total (Saes & Farina, 1999).

Os cafés *gourmet* são denominados aqueles que têm uma certificação, por serem passíveis de monitoramento e rastreamento da origem, ou seja, acompanhamento das lavouras e regiões aonde os cafés foram cultivados.

Os cafés orgânicos são aqueles que em seu sistema produtivo adotam o conceito da sustentabilidade ambiental em conjunto com a responsabilidade, com a saúde dos trabalhadores e consumidores.

Dentre as inúmeras classificações, segundo Schiavi (2003), a Organização das Nações Unidas para a Agricultura e Alimentação (FAO) classifica e define o café da seguinte forma: “essa commodity é um fruto/cereja oriundo de uma planta tropical, despulpado, seco e descascado, sendo após essas etapas chamado de café verde. A partir daí, codifica-se e define-se o café de acordo com os processos sofridos”.

A cadeia mundial do café é caracterizada pela existência de etapas que são enumeradas a seguir: produção, beneficiamento, intermediação (armazenadores, corretores, cooperativas e exportadoras) e o consumo do produto final .

Segundo a Classificação da Atividade Econômica (CNAE), este tipo de indústria pertence à indústria de transformação, na divisão de fabricação de produtos alimentícios e bebidas, no grupo de torrefação e moagem de café e fabricação de café solúvel.

Segundo Schiavi (2003), a NAICS, *North American Industry Classification System*, sistema de classificação utilizado pelos EUA, faz diferenciação entre a fabricação de alimentos e fabricação de bebidas e fumo. Para o NAICS o café é classificado no grupo de fabricação de alimentos.

A estrutura do mercado de café no mundo está dividida em: países exportadores, países importadores, países reexportadores e países consumidores.

Os países exportadores são principalmente exportadores do café em grão, verde ou torrado e o café solúvel em menor quantidade. Nesses países que totalizam 57 (FAZ/USDA, 2003) destacam-se: Brasil, Colômbia, Costa do Marfim, Equador, Guatemala, Índia, Indonésia, México, Nicarágua, Filipinas, Tailândia e Venezuela (ICO, 2003).

Os países importadores são 37 (FAZ/USDA, 2003) e se concentram na Europa e Ásia. Os maiores importadores são: Estados Unidos, Alemanha, Japão, França e Itália. Estes países compram o café verde, torrado em grão ou processado.

Os países reexportadores correspondem a 21 de acordo com a ICO, *Internacional Coffee Organization*. Estes países adquirem o café em grão realizam um processo de industrialização, agregam valor ao produto e o exportam . A Alemanha tem a maior parcela deste mercado, seguida dos Estados Unidos, Bélgica, Singapura, Itália e França.

Os países que têm maior destaque em consumo de café são aqueles que mais importam. O único país que é exceção nesta lista é o Brasil. Esta lista tem os seguintes destaques: Estados Unidos, Brasil, Alemanha, Japão, França e Itália.

A indústria brasileira do café está concentrada nas mãos de poucas empresas. Esta concentração pode ser observada por um levantamento da Associação Brasileira da Indústria do Café (ABIC), que mostra que as 100 maiores torrefadoras do país respondiam por 61,8% do processamento do grão em

2003. Segundo a ABIC, analisando as 10 maiores, a concentração torna-se mais clara. As dez principais empresas do país concentram 43,1% da produção de café torrado e moído. Este movimento de concentração está em curso desde a década de 90 e esta tendência reflete um reposicionamento da indústria nos últimos anos, que está reduzindo a pulverização.

Existem diversos fatores que podem ter influenciado a modificação do mercado cafeeiro desde a década de 90. Podemos citar, entre eles, a desregulamentação do mercado, a profissionalização do processo, que pode ser notada principalmente a partir da época dos barões do café e finalmente, a entrada no mercado brasileiro das empresas de café estrangeiras com a queda do dólar e o favorecimento das importações.

Com a desregulamentação do setor foi possível dar mais autonomia aos produtores, que passaram a decidir sem interferências o quanto desejariam produzir.

A desregulamentação também trouxe maior competitividade ao setor. Países que antes de 1990 não vislumbravam participação neste setor, estão crescendo cada vez mais. Um exemplo deste crescimento é o Vietnã que dobrou a sua produção de café nos últimos 5 anos.

O excesso da oferta frente ao consumo fez com que os preços do café comercializado despencassem. O deságio do robusta em relação ao arábica, principalmente pelo motivo de sua maior utilização para a formação dos *blends*, dão a oportunidade das indústrias operarem com uma margem maior de negociação.

Atualmente a comercialização do produto é direcionada pelas leis de mercado, ou seja, o mercado é livre de interferências diretas do governo, porém antes da década de 90 o processo era regulamentado pelas ações do governo, conforme descrito a seguir.

Em 1902 foi proibido o plantio e o replantio de café por 10 anos (Batista, 2000).

Em 1906 o Convenio de Taubaté iniciou a política de valorização do café com a compra do excesso de produção, pela instituição de impostos sobre o volume exportado e por medidas de desestimulação à expansão da produção (Matos, 1997).

Em 1933 foi criado o Departamento Nacional do Café (DNC), com a finalidade de reduzir a oferta por meio da retenção do escoamento do café e da venda do café ao governo por um preço abaixo do custo, para a destruição (Saes e Farina, 1999).

Em 1952, visando um preço favorável ao produtor, foi criado o Instituto Brasileiro do Café (IBC). O IBC realizou pesquisas, condicionou o café às áreas mais propícias ao cultivo, regularizou as vendas e conquistou novos mercados, sendo extinto em 1990 (Saes e Farina, 1999).

Em 1962 foi criada a Organização Internacional do Café (OIC) e instituído o Acordo Internacional do Café (AIC), objetivando o controle da oferta mundial, sendo extinto em 1989 (Secretaria da Agricultura, Pecuária e Abastecimento de Minas Gerais, 1995).

Destacam-se neste cenário o AIC que em 1962 trazia uma política de sustentação de preços e conseqüentemente trazia também uma limitação da participação do Brasil no mercado mundial e o IBC que orientava a política para o setor e o tabelamento de preços. Desta forma, diante das políticas adotadas no AIC, cabia à indústria de torrefação e moagem de café absorver o excedente da produção que não era exportado. O fato de tratar o mercado brasileiro como consumidor da produção excedente e o tabelamento dos preços, levavam a indústria interna a comercializar um produto aquém do que pode ser considerado especial. Como o preço era fixado, não interessava aos produtores manter no país o café de boa qualidade.

Com a extinção na década de 90 dos principais mecanismos de regulação a situação da indústria do café sofreu modificações. As empresas passaram a ter maior autonomia na tomada de decisão, definição de estratégias e determinação de políticas. Neste novo cenário surgiu uma indústria muito mais competitiva.

Após a década de 90 a entrada de empresas estrangeiras, aumentou a concorrência e o mercado passou a ficar mais exigente em relação à qualidade do café.

As empresas multinacionais têm observado um campo bastante fértil para o crescimento nesta indústria, onde encontramos mercados ainda imaturos. O aumento de fusões e aquisições a partir de 1990 é observado no Brasil com a entrada da americana Sara Lee. Este processo leva a uma maior concentração de mercado e possível formação de oligopólios.

São observadas, neste período, também estratégias de verticalização, como por exemplo, o caso da italiana Segafredo Zanetti que além da torrefação opera também na produção do café verde para exportação, em uma fazenda no interior de Minas Gerais.

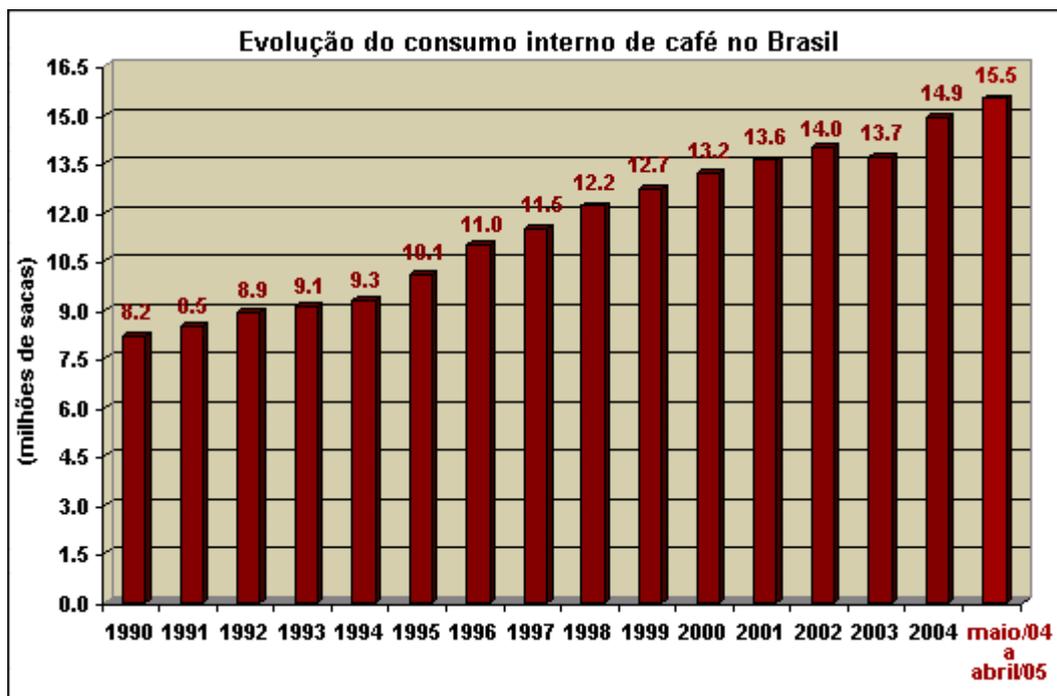
A entrada das empresas multinacionais no setor cafeeiro nacional apresenta seus prós e contras. A atuação destas empresas traz a evolução tecnológica de todo o setor e impulsionam as empresas nacionais a adotarem práticas mais competitivas, porém por outro lado o alto índice de concentração na indústria aumenta o poder de barganha frente aos fornecedores, trazendo desta forma altas margens de lucro para estas empresas.

Depois do ano 2000 as empresas estrangeiras e nacionais passaram a enfrentar um novo desafio. Observou-se uma forte tendência de alta do dólar, a introdução do Euro no mercado europeu e a queda do preço da saca do café. A queda dos preços mundiais do café é um fator que deveria ser considerado como favorável, porém é observado no Brasil como um fator preocupante, pois tem se observado um descuido na qualidade e exploração do trabalho (Observatório Social, 2002).

Estes fatores interferiram na expansão desse mercado e muitas empresas que não estavam preparadas para esta mudança tiveram que se adaptar à nova realidade e analisar efetivamente as estratégias competitivas adotadas e a adotar.

Para podermos observar melhor como o mercado interno de consumo no Brasil está reagindo às mudanças, segue na tabela 3.1 ,a evolução do consumo de café no Brasil no período de 1990 a abril de 2005.

Figura 1.1 – Evolução do consumo de café no Brasil no período de 1990 a abril de 2005. (ABIC,2005)



Diante do exposto, segue a seguinte questão problema: *Levando em consideração o período antes e depois da desregulamentação da indústria brasileira de café, de que forma as estratégias escolhidas pelas empresas influenciaram seus posicionamentos competitivos e, conseqüentemente, impactaram seus desempenhos.*

1.2

Objetivos da Pesquisa

O presente trabalho visa estudar a indústria brasileira do café dentro do campo do planejamento estratégico, cujo objetivo é identificar como uma empresa pode melhorar seu desempenho e obter uma vantagem competitiva no atual cenário.

Existem inúmeros meios para realizar esse estudo, porém observamos nos trabalhos de Porter (1980,1985), Miles e Snow (1978) e Mintzberg (1988) a forma mais adequada de análise da estratégia adotada em relação ao posicionamento competitivo e desempenho. Assim, entre as três tipologias apresentadas,

resolvemos adotar a tipologia de Porter (1980,1985) para o desenvolvimento do estudo.

A realização desse objetivo envolve os seguintes objetivos intermediários:

1. *Identificar quais variáveis estratégicas e de desempenho são relevantes para a análise da indústria brasileira de café.*
2. *Estabelecer os grupos estratégicos nas 22 maiores empresas da indústria do café associadas à ABIC.*
3. *Identificar os grupos estratégicos das 22 maiores empresas com base na tipologia de Porter (1980,1985).*
4. *Verificar a evolução do posicionamento estratégico das empresas antes e após a desregulamentação do mercado.*
5. *Observar os desempenhos de cada um dos grupos formados, de modo a identificar os grupos de melhores desempenhos.*

1.3

Delimitação do Estudo

Foram investigadas as empresas da indústria do café que estão associadas à ABIC e classificadas entre as 28 maiores da indústria do café, de acordo com o ranking de 2005. Entre estas 28 empresas foram utilizadas 22, devido à maior disponibilidade de informações relevantes para este estudo.

Não fizeram parte deste estudo as variáveis estruturais e culturais das empresas.

A pesquisa proposta baseia-se principalmente na tipologia de Porter (1980,1985) como explicativa das estratégias competitivas utilizadas pelas empresas e sua metodologia para a formação de grupos estratégicos dentro de uma indústria, por considerá-la satisfatoriamente testada na prática e amplamente aceita no meio acadêmico (Dess e Davis, 1984; Thomas e Venkatraman, 1988; Miller e Dess, 1993; Silva, 1997).

Em relação ao tempo, a delimitação está entre os seguintes períodos:

- ✓ Antes do ano de 1990 – Período caracterizado pela regulamentação do mercado.

- ✓ Entre os anos de 1990 e 2000 – Período caracterizado pelo início da desregulamentação do mercado, entrada de empresas multinacionais no mercado brasileiro e fusões e aquisições das empresas cafeeiras.
- ✓ Após o ano de 2000 – Período atual de adaptação da indústria com as mudanças acontecidas no período entre 1990 e 2000.

1.4

Relevância do Estudo

O café tem uma importância imensa no cenário mundial, sendo o segundo produto do comércio internacional, depois do petróleo.

A indústria do café, segundo a ICO, *International Coffee Organization*, apresenta um valor de US\$ 70 bilhões movimentado com as vendas no varejo mundial em 2001, em 1991 esse valor era de US\$ 30 bilhões. Dos 70 bilhões, apenas US\$ 5,5 bilhões pertencem aos países produtores, o restante pertence aos países importadores. Esta constatação de diferença entre valores movimentados nos países importadores e produtores nos leva a indicar que existe uma grande capacidade dos países importadores de agregar valores, porém nos mostra também a ampla desigualdade nas relações comerciais entre os países.

As mudanças do setor na década de 90: a desregulamentação do mercado com o fim da AIC, a extinção do IBC e a abertura comercial trouxeram modificações no cenário da indústria do café e, por este motivo, é necessária uma análise do setor, pois com o aumento da concorrência devido a abertura do mercado e a redução do protecionismo, a indústria precisa rever suas estratégias.