



FERNANDO REZENDE SILVA NEVES RATI

**O CAFÉ BRASILEIRO: UM PANORAMA DO
SETOR E SUAS TENDÊNCIAS PARA 2020**

**LAVRAS - MG
2015**

FERNANDO REZENDE SILVA NEVES RATI

**O CAFÉ BRASILEIRO: UM PANORAMA DO SETOR E SUAS
TENDÊNCIAS PARA 2020**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Gestão Estratégica, Marketing e Inovação, para a obtenção do título de Mestre.

Orientador

Dr. Cléber Carvalho de Castro

Coorientador

Dr. Joel Yutaka Sugano

LAVRAS - MG

2015

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Geração de Ficha Catalográfica da Biblioteca
Universitária da UFLA, com dados informados pelo (a) próprio (a) autor (a).

Rati, Fernando Rezende Silva Neves.

O café brasileiro: Um panorama do setor e suas tendências para
2020 / Fernando Rezende Silva Neves Rati. – Lavras: UFLA, 2015.
138 p. : il.

Dissertação (mestrado acadêmico)—Universidade Federal de
Lavras, 2015.

Orientador(a): Cléber Carvalho de Castro.

Bibliografia.

1. Modelos de negócio. 2. Café. 3. Agronegócio. 4. Tendências.
5. Indústria Torrefadora. I. Universidade Federal de Lavras. II.
Título.

FERNANDO REZENDE SILVA NEVES RATI

**O CAFÉ BRASILEIRO: UM PANORAMA DO SETOR E SUAS
TENDÊNCIAS PARA 2020**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Gestão Estratégica, Marketing e Inovação, para a obtenção do título de Mestre.

Aprovado em 27 de fevereiro de 2015.

Dr. Cléber Carvalho de Castro - UFLA

Dr. Joel Yutaka Sugano - UFLA

Dr. Luiz Gonzaga de Castro Júnior - UFLA

Dr. Luciel Henrique de Oliveira - FGV

Dr. Cléber Carvalho de Castro
Orientador

Dr. Joel Yutaka Sugano
Coorientador

**LAVRAS - MG
2015**

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me iluminar diariamente e me disponibilizar a saúde necessária para a elaboração deste trabalho.

Ao Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras por me acolher e me fornecer mais que o necessário para crescer como indivíduo na sociedade e em minha carreira profissional.

Ao CNPq pelo apoio financeiro.

Ao professor orientador Cléber Carvalho de Castro pela amizade, atenção, compreensão e contribuições durante o processo de elaboração desta dissertação.

Ao professor coorientador Joel Yutaka Sugano pelos valiosos ensinamentos na arte do gerenciamento e pela oportunidade de atuar em sala de aula na disciplina Consultoria Empresarial.

Ao professor Luiz Gonzaga de Castro pela recepção no CIM - Centro de Inteligência em Mercados e por participar de maneira efetiva em minha vida acadêmica e corporativa.

Ao Professor Luciel Henrique de Oliveira, da Fundação Getúlio Vargas, pelas excelentes orientações durante a execução do trabalho.

À professora Heloísa Rosa Carvalho, uma das mentes mais brilhantes e únicas que conheci, pelos ensinamentos em macroeconomia e mercados internacionais.

À República Cistema Hantigo pelo companheirismo de todos os moradores e pelos momentos de profunda alegria compartilhados.

À Rosana Decat pelo amor e constante apoio emocional e intelectual.

Aos meus pais, Rose e George Rati, e ao meu irmão André Rati, pelo amor e apoio incondicional, que me faz sonhar alto, porém com os pés no chão. Para estes e demais familiares, meu maior agradecimento.

RESUMO

A cadeia agroindustrial do café caracteriza-se, especialmente, pelo dinamismo e complexidade. O aumento das incertezas no mercado global de *commodities*, aliado à falta de estudos holísticos que integrem vários pontos da cadeia agroindustrial surge como fator motivador para o desenvolvimento de modelos de negócio amplos e estratégicos. Nesse sentido, objetivou-se com presente estudar caracterizar e avaliar as forças intervenientes na geração de modelos de negócio para o setor cafeeiro. Para os *players* da cadeia ligados ao setor produtivo; sendo eles produtores, torrefadoras, cooperativas, exportadoras; o trabalho se justifica por fornecer análises que viabilizem um melhor desempenho na atividade. Tais informações serão úteis inclusive para autoridades políticas, auxiliando na formulação ou reformulação de projetos no setor, com o foco em tornar a atividade cada vez mais rentável e sustentável. A pesquisa é de cunho qualitativo, do tipo exploratória, e aborda quatro diferentes perspectivas do setor cafeeiro. Primeiramente, analisa-se a força de mercado, força macroeconômica e força da indústria, baseando-se em dados secundários. Em seguida, são apontadas as tendências principais do setor para 2020, a partir de entrevistas com especialistas do setor cafeeiro representando áreas distintas. O método utilizado foi entrevista via roteiro semiestruturado. Conclui-se que, na força de mercado, é necessário um aumento na produtividade das lavouras brasileiras, pela oportunidade de abastecer o mercado consumidor de café crescente. Na força macroeconômica, o aumento dos custos de produção e a continuação na volatilidade dos preços provoca uma pressão para a agregação de valor no café e, conseqüentemente, a possibilidade de acordos bilaterais entre nações a longo prazo. Analisando a força da indústria, percebe-se uma estrutura altamente concentrada. A conduta das principais torrefadoras presentes em território brasileiro está direcionada para ações em *marketshare*, sustentabilidade e monodoses. Os fatores inovação, qualidade e sustentabilidade são colocados como críticos para o desempenho da indústria cafeeira na atualidade. Ainda conclui-se, por fim, que as tendências principais na área tecnológica serão novas variedades de café, investimento em processos de colheita mecanizada e pós-colheita. Na área econômica será o aumento de área plantada de robusta no mundo e agregação de valor a partir dos cafés especiais. No segmento social, os principais apontamentos são para um posicionamento mais eficiente do marketing do café brasileiro no exterior, um maior número de fazendas certificadas e crescimento do consumo de monodoses.

Palavras-chave: Modelos de negócio. Café. Agronegócio. Tendências. Indústria torrefadora.

ABSTRACT

The agroindustrial chain of coffee is characterized especially by the dynamism and complexity. The increased uncertainty in the global commodities market combined with lack of holistic studies covering several points of the agribusiness coffee chain, appear as motivating factors for the development of large and strategic business models. In this sense, the objective in this study was to characterize and evaluate the intervening forces in generating business models for the coffee sector. For the 'players' in the chain connected to the productive sector; they are producers, roasters, cooperatives, exporters; the work is justified for providing analyzes that enable better performance in the activity. Such information will be useful for including political authorities, assisting in the formulation or reformulation of projects in the sector, with the focus on making the activity increasingly profitable and sustainable. The research is from qualitative nature and exploratory type, and approach four different perspectives of the coffee sector. First, it is analyze the force of market, macroeconomic, and industry, based on secondary data. Then, the sector main trends are pointed for 2020, based on interviews with coffee industry experts representing different areas. The method used was interview via semi-structured script. In conclusion, the market force, it is necessary an increase in productivity of farming in Brazil, by the opportunity to supply the growth coffee consumer market. On the macroeconomic force, the increase in production costs and the continued volatility of prices causes a pressure to the value added in coffee and, consequently, the possibility of bilateral agreements among nations to long-term. Analyzing the industry force, it sees a highly concentrated structure. The conduct of the major roasters present in Brazil is directed to actions in marketshare, sustainability and single doses. Factors innovation, quality and sustainability are placed as critical to the performance of the coffee industry today. It is conclude, finally, that the main trends in technology will be new varieties of coffee, investment in mechanized harvesting processes and post-harvest. In the economic area will be increased area planted of *robusta* coffee in the world and added value from specialty coffees. In the social segment, the main notes are the most efficient positioning of Brazilian coffee marketing abroad, a greater number of certified farms and growth of single doses consumption.

Keywords: Business models. Coffee. Agribusiness. Trends. Industry roaster.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1	Crescimento do Brasil e do mundo.....	Erro! Indicador não definido.
Quadro 1	Café beneficiado - Safra 2013.....	Erro! Indicador não definido.
Quadro 2	Tendências tecnológicas na produção agrícola.....	Erro! Indicador não definido.
Quadro 3	Tendências tecnológicas na Colheita.....	Erro! Indicador não definido.
Quadro 4	Tendências tecnológicas na pós-colheita.....	Erro! Indicador não definido.
Quadro 5	Tendências tecnológicas na indústria.....	Erro! Indicador não definido.
Quadro 6	Tendências socioeconômicas nas propriedades cafeeiras.....	Erro! Indicador não definido.
Quadro 7	Tendências socioeconômicas na produção arábica x robusta.....	Erro! Indicador não definido.
Quadro 8	Tendências socioeconômicas na comercialização.....	Erro! Indicador não definido.
Quadro 9	Tendências sociais/culturais no marketing.....	Erro! Indicador não definido.
Quadro 10	Tendências sociais/culturais no consumo.....	Erro! Indicador não definido.
Quadro 11	Tendências sociais/culturais nas certificações.....	Erro! Indicador não definido.
Esquema 1	Esquema geral das forças intervenientes na cadeia do café.....	118

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Ferramenta gerencial que aborda as perspectivas mercado, macroeconomia, indústria e tendências	23
Figura 2	Modelo macroambiente atual e futuro.....	Erro! Indicador não definido.
Figura 3	<i>Framework</i> da pesquisa	Erro! Indicador não definido.
Figura 4	Modelo Conceitual da Análise da Força Industrial.....	41
Figura 5	Regiões mundiais produtoras de café.....	Erro! Indicador não definido.
Figura 6	Evolução e <i>ranking</i> mundial de produção de café arábica, no período de 2000 a 2013.....	Erro! Indicador não definido.
Figura 7	Evolução e <i>ranking</i> mundial de produção de café robusta, no período de 2000 a 2013.....	Erro! Indicador não definido.
Figura 8	Distribuição geográfica dos estados produtores no Brasil.....	Erro! Indicador não definido.
Figura 9	Consumo <i>per capita</i> em países selecionados.....	60
Figura 10	Principais certificações dos cafés especiais.....	Erro! Indicador não definido.
Figura 11	Síntese da força de mercado.....	72
Figura 12	Principais destinos das exportações brasileiras.....	Erro! Indicador não definido.
Figura 13	Preços históricos do café (1965 a 2013).....	79
Figura 14	Índice de preços dos fertilizantes (1965-2012).....	81
Figura 15	Evolução dos custos de produção e dos preços do café no Brasil.....	82
Figura 16	Segmentos da cadeia agroindustrial do café.....	87
Figura 17	Síntese da força macroeconômica.....	90
Figura 18	Síntese da força da indústria.....	Erro! Indicador não definido.
Figura 19	Síntese das tendências principais.....	118

LISTA DE TABELAS

- Tabela 1 Participação mundial na produção de café arábica e robusta (em porcentagem).....**Erro! Indicador não definido.**
- Tabela 2 Diferença nos hábitos de consumo entre países.....**Erro! Indicador não definido.**
- Tabela 3 Oscilação dos preços do café (R\$/saca de 60 Kg).....**Erro! Indicador não definido.**
- Tabela 4 Consumo de café no mundo – 2000 e 2013 (sacas de 60 Kg).....**Erro! Indicador não definido.**
- Tabela 5 Tipos de diferenciação dos cafés especiais.....**Erro! Indicador não definido.**
- Tabela 6 Exportações de café arábica (2006-2012).....70
- Tabela 7 Participação da receita de exportação de café arábica no PIB do Brasil e Colômbia - 2013.....**Erro! Indicador não definido.**
- Tabela 8 Exportações Brasileiras de Café – Ano-Safra.....**Erro! Indicador não definido.**
- Tabela 9 Principais fatores impactantes no custo de produção do café..80
- Tabela 10 Comparação entre modais logísticos.....**Erro! Indicador não definido.**
- Tabela 11 Unidades de Despacho e Embarques - 2013 - sacas de 60Kg..**Erro! Indicador não definido.**
- Tabela 12 Participação no mercado mundial de café - Torrefadoras.....92
- Tabela 13 Participação no mercado mundial de café - *Tradings*, 2010....**Erro! Indicador não definido.**
- Tabela 14 Participação das torrefadoras associadas a ABIC.....**Erro! Indicador não definido.**
- Tabela 15 Capital estrangeiro nas torrefadoras presentes no Brasil.....**Erro! Indicador não definido.**

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Problema de Pesquisa.....	16
1.2	Objetivos.....	18
1.2.1	Objetivo Geral.....	18
1.2.2	Objetivos Específicos.....	18
1.3	Justificativa.....	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1	Modelo de Negócios e a Ferramenta de Osterwalder e Pigneur.....	21
2.2	Detalhamento da Ferramenta de Osterwalder e Pigneur.....	25
2.2.1	Forças de Mercado.....	25
2.2.2	Forças Macroeconômicas.....	28
2.2.3	Forças da Indústria.....	31
2.2.4	Tendências Principais.....	34
3	MÉTODO E PROCEDIMENTOS	38
3.1	Força de Mercado.....	39
3.2	Força Macroeconômica.....	40
3.3	Força Industrial.....	41
3.4	Tendências Principais.....	42
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	46
4.1	Força de Mercado.....	46
4.1.1	Fatores de Mercado.....	46
4.1.1.1	Vietnã.....	50
4.1.1.2	Colômbia.....	51
4.1.1.3	Brasil.....	53
4.1.2	Necessidades e Demandas.....	58
4.1.3	Segmentos de Mercado.....	62
4.1.4	Síntese da Força de Mercado.....	72
4.2	Força Macroeconômica.....	73
4.2.1	Situação do Mercado Global.....	73
4.2.2	<i>Commodities</i> e Outros Recursos.....	78
4.2.3	Infraestrutura Econômica.....	83
4.2.4	Síntese da força macroeconômica.....	89
4.3	Força Industrial.....	90
4.3.1	Estrutura.....	90
4.3.2	Conduta.....	96
4.3.2.1	Nestlé.....	97
4.3.2.2	D. E. Master Blenders - Cafés do Brasil.....	99
4.3.2.3	Café Três Corações.....	100
4.3.3	Desempenho.....	101
4.3.4	Síntese da Força da Indústria.....	105

4.4	Tendências Principais	106
4.4.1	Tecnológica	106
4.4.2	Socioeconômica	111
4.4.3	Social/Cultural	115
4.4.4	Síntese das Tendências Principais	117
4.5	Esquema Geral das Forças Intervenientes na Cadeia do Café	118
5	CONCLUSÃO	120
	REFERÊNCIAS	127
	ANEXOS	137

1 INTRODUÇÃO

Agronegócio virou moda. É até manchete principal dos jornais. Nos meus tempos de graduando na escola de agronomia, no começo dos anos 2000, o Professor Alfredo Scheid Lopes já dizia "o Brasil é o seleiro do mundo, acreditem na profissão de vocês, que o mundo precisará de nossa competência". Os números declaram a veracidade da afirmação, pois o Brasil com seus 200 milhões de hectares agricultáveis, aliados a um clima e solo extremamente privilegiados, torna-se uma das raras opções de combate à fome e base para a alimentação de uma população crescente.

De acordo com dados da Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil - CNA (2014), o agronegócio foi responsável por 22,80% do Produto Interno Bruto brasileiro, principal indicador que mede a riqueza de uma nação, equivalente a R\$1,02 trilhão ao final do ano 2013. Esse resultado reflete principalmente no saldo da balança comercial do país que, desde 2008, é positiva devido ao sucesso e desenvolvimento do ramo agropecuário. Aproximadamente 30% dos empregos do país estão vinculados a este segmento, o que retrata a importância no cenário econômico e social para o país (FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS AGRO - FGV AGRO, 2014).

O café é atualmente a segunda maior *commodity* mundial em valor de mercado, atrás somente do petróleo (TALBOT, 2004). Pode ser considerado, ao lado de diversos outros produtos (juta, cacau, borracha), como uma *commodity* agrícola tropical (FRIEDMANN; MCMICHAEL, 1989). Trata-se de produtos produzidos exclusivamente pelos países de clima tropical e consumidos em sua maior parte pelos países desenvolvidos. Essa relação, geralmente, reflete uma forte herança colonial, caracterizada pela dependência econômica de muitos países com relação à exportação desses gêneros agrícolas e pela regulação dos mercados quase sempre exercida pelos agentes localizados nos países importadores.

Essa *commodity* tropical foi uma das poucas, senão a única, cujo controle do mercado foi fortemente influenciado pelos países produtores em grande parte do século XX. As primeiras intervenções foram realizadas pelo Estado brasileiro, ainda

no início do século XX, possibilitadas pelo quase monopólio da produção cafeeira mundial. No entanto, somente a partir de 1962, com a criação da Organização Internacional do Café (OIC) e dos Acordos Internacionais do Café (AIC), as ações unilaterais do Estado brasileiro foram substituídas por uma política sistemática entre os principais Estados produtores e importadores.

A partir da década de 1990, com o fim dos AIC's, o mercado mundial de café passou a ser controlado pelas empresas de torrefação e moagem e *tradings*. Desde então, as relações comerciais, o acesso a informações estratégicas e o jogo de poder estabelecido por essas empresas substituiu as antigas negociações entre países sobre quotas e preços. As empresas de torrefação e moagem surgiram nos EUA, no início do século XX, como empresas locais, que vendiam suas próprias marcas de café. Na década de 1950, com o surgimento das redes de supermercado, algumas delas tornaram-se conhecidas nacionalmente, em detrimento dos comerciantes independentes e pequenas torrefadoras (TOPIK, 2003). Porém, a partir da década de 1970, essas empresas nacionais passaram a ser adquiridas pelos grandes conglomerados agroalimentares, que não vendiam apenas café, mas também uma série de outros produtos, como: Nestlé, Kraft/Phillips Morris e Sara Lee (atual D. E. Master Blenders).

A tendência à oligopolização do mercado de torrefação de café iniciada nos EUA, na década de 1970, tornou-se mundial a partir da década de 1990, com a abertura dos mercados e a internacionalização das grandes empresas. Entre os países com maior potencial de instalação está o Brasil, pela extensão territorial, quantidade de oferta do produto e posição governamental para entrada de empresas transnacionais.

De acordo com Cavalcante, Kesting e Ulhoi (2011), as organizações em geral operam em ambientes turbulentos, competitivos e cercados de incertezas. Com a transformação da economia industrial e a globalização, os fatores informação e

conhecimento nunca foram mais importantes que hoje para o desenvolvimento de novos produtos e serviços, e, conseqüentemente, expansão do negócio.

Para que as organizações se mantenham competitivas diante de um mercado dinâmico e incerto, se torna necessário reunir a maior quantidade de informações e interpretá-las, de modo a tomar decisões de curto, médio e longo prazo. A motivação neste trabalho foi reunir dados consistentes e importantes para orientar os diferentes *players* da cadeia agroindustrial do café em decisões estratégicas, auxiliando na elaboração de modelos de negócio. A ferramenta escolhida como base para este trabalho, que atua no gerenciamento de mudanças e incertezas de mercado, é uma contribuição da obra *Business Model Generation* (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011), que traz como componentes: Forças do Mercado, Forças Macroeconômicas, Forças da Indústria e Tendências Principais.

Essa ferramenta gerencial é uma das utilizadas para definir modelos de negócios. Um modelo de negócio, segundo Osterwalder e Pigneur (2011), consiste na descrição simplificada das atividades de oferta de produtos e serviços de uma organização, tendo como função o auxílio na forma de realizar negócios sob condições de incerteza. Os autores do livro *Business Model Generation* defendem a ideia de que um modelo de negócios competitivo é aquele que direciona para o amanhã. Fritscher e Pigneur (2010, p.28-43) complementam a discussão descrevendo o modelo de negócio como uma forma de “fornecer estabilidade para o desenvolvimento de atividades de uma empresa e, ao mesmo tempo, ser flexível o suficiente para permitir a mudança”.

Por fim, espera-se que este estudo seja aproveitado como uma das fontes de informação para produtores rurais, cooperativas, indústrias de torrefação e moagem, instituições públicas e privadas ligadas ao negócio café, entre outras organizações. A partir das análises realizadas no trabalho, espera-se também que os diferentes *players* reflitam sobre seus modelos de negócio atuais e futuros.

1.1 Problema de Pesquisa

A cadeia produtiva do café caracteriza-se pelo seu dinamismo. Um dos exemplos que comprovam a veracidade dessa afirmação é a produção mundial das espécies arábica e robusta, estas que se apresentam como as duas produzidas e comercializadas no mundo. Apesar da maior utilização de café arábica pela indústria de torrefação e moagem, nos últimos anos ocorreram algumas mudanças estratégicas por parte dessas empresas. A inferioridade do preço do café robusta no mercado acaba atraindo-o para formação de *blends*, que caracterizam-se como uma mistura de grãos arábica e robusta. A adição de maior quantidade de robusta nos *blends* confere preços mais competitivos ao produto final e, com os novos processos tecnológicos de melhoria de qualidade, foi possibilitada à indústria o aumento gradual de sua participação. Diante desse cenário, houve um direcionamento para maior produção dos grãos provenientes da espécie robusta em escala mundial, como demonstra a Tabela 1.

Tabela 1 Participação mundial na produção de café arábica e robusta (em porcentagem)

Tipo de Café	1980 (%)	2001 (%)	2012 (%)
Arábica	74	66	63
Robusta	26	34	37

Fonte: Organização Internacional do Café - OIC (2013)

O hábito de consumo da bebida é um fator importante para retratar particularidades no mercado do café. Nota-se, por exemplo, uma diferença considerável na preferência pelo café solúvel ou pelo torrado e moído (T&M) em diferentes países do mundo. Uma segmentação de mercado que não é muito conhecida no Brasil é o CoffeeMix, que é o produto da mistura entre café e leite,

sendo apreciada principalmente no continente asiático. A Tabela 2 traz uma comparação entre Brasil, Rússia, Indonésia e Vietnã, indicando suas preferências e a porcentagem de mercado correspondente.

Tabela 2 Diferença nos hábitos de consumo entre países

País	Preferência	Porcentagem de Mercado
Brasil	T&M	70%
Indonésia	CoffeeMixes	30%
Rússia	Solúvel	70%
Vietnã	T&M	80%

Fonte: Associação Brasileira das Indústrias de Café - ABIC (2013)

Outro exemplo que representa o dinamismo dessa *commodity* é a evolução do consumo interno de cafés especiais no Brasil. Os cafés especiais possuem atributos de qualidade que cobrem uma ampla gama de conceitos, desde características físicas, como origem, variedades, cor e tamanho, até preocupações de ordem ambiental e social, como os sistemas de produção e as condições de trabalho da mão de obra cafeeira. Segundo a Brazilian Specialty Coffee Association - BSCA (2013), o valor de venda atual para alguns cafés diferenciados tem um sobrepreço que varia entre 30% e 40% em relação ao café cultivado de modo convencional. Em alguns casos, pode ultrapassar a barreira dos 100%. A demanda do consumidor por produtos com maior qualidade, aliado aos preços privilegiados pagos por esse tipo de produto, fizeram com que a produção e, conseqüentemente, o consumo de cafés especiais no Brasil tivesse um aumento significativo. Um levantamento da BSCA (2012), no ano de 2008, aponta que aproximadamente 500.000 sacas de cafés especiais foram consumidas no país, enquanto no levantamento feito em 2011, esse número evoluiu para 1.000.000 de sacas.

A oscilação dos preços da saca de 60 Kg do café é, também, um fator representativo no ambiente dessa *commodity*. A Tabela 3 representa o valor pago

ao produtor pela saca de 60 Kg da espécie arábica, em quatro dias do mês de março de 2014, conforme o índice CEPEA Esalq – Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada da Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz. No mesmo mês, houve variações de até 23% no preço da saca, ilustrando a dinâmica e incerteza desse mercado.

Tabela 3 Oscilação dos preços do café (R\$/saca de 60 Kg)

	mar/14	07/mar	14/mar	21/mar	28/mar
Oscilação de Preços CEPEA Esalq		447,24	476,82	387,29	399,4

Fonte: Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada - CEPEA/ ESALQ/USP (2014)

Dado o cenário dinâmico encontrado no complexo agroindustrial do café, neste estudo tem-se o intuito de esclarecer a seguinte questão: qual é o panorama atual e quais são as principais tendências do setor para 2020?

1.2 Objetivos

A seguir apresenta-se o objetivo geral, assim como os objetivos específicos do presente trabalho.

1.2.1 Objetivo Geral

Caracterizar e avaliar as forças intervenientes na geração de modelos de negócio para o setor do café.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Traçar o panorama de mercado do setor do café identificando seus fatores, segmentos, necessidades e demandas.

- b) Traçar o panorama macroeconômico do setor cafeeiro identificando a situação do mercado global, o comportamento da *commodity* e a infraestrutura econômica brasileira.
- c) Traçar o perfil da indústria brasileira de café identificando os principais *players* e a participação destes na cadeia.
- d) Identificar as principais tendências tecnológicas, econômicas e sociais do setor do café para 2020.

1.3 Justificativa

Stoner e Freeman (1999) afirmam que uma abordagem holística e sistêmica permite aos profissionais envolvidos em qualquer atividade enxergar o processo produtivo como um todo e, também, se considerarem como parte integrante de um sistema maior. A *commodity* café, como um importante segmento do agronegócio brasileiro e mundial, encontra-se inserida em um ambiente dinâmico e desafiador, principalmente pela quantidade de integrantes na cadeia produtiva e pelas mudanças ocorridas em um curto espaço de tempo.

Para que os *players* da cadeia agroindustrial do café sobrevivam e, conseqüentemente, cresçam nesse ambiente, é interessante a elaboração de estudos e relatórios atualizados sobre essa *commodity*. São muitos os estudos do gênero que envolvem o grão, desde trabalhos de cunho técnico à abordagens mais econômicas. Entretanto, nota-se que, em geral, especialmente os estudos econômicos, apresentam dados e informações isoladas, isto é, não consideram uma visão holística da cadeia e, muito menos, apresentam uma análise ampla que auxilie no processo de tomada de decisão. Essa situação se agrava quando consideramos que, de acordo com alguns autores, muitas vezes as decisões são tomadas fundamentadas no sentimento e sem planejamento, ou seja, de maneira improvisada (KASSAI, 1997).

Vale ressaltar, ainda, que muitas das informações não são totalmente absorvidas por todos os *players* desse segmento, seja por problemas de compreensão ou, simplesmente, pela falta de acesso a esses dados. É nesse contexto que surge a necessidade de se elaborar um estudo que transmita o conhecimento através de uma linguagem objetiva e simples, integrando os diversos aspectos da cadeia do café. A partir deste estudo, é esperado um auxílio na tomada de decisão por qualquer que seja o participante dentro dessa cadeia, servindo como uma das bases para elaboração de modelos de negócio.

No presente estudo o objetivo foi caracterizar e avaliar as forças intervenientes na geração de modelos de negócio para o setor do café. Para os componentes da cadeia ligados ao setor produtivo; sendo eles produtores, torrefadoras, cooperativas, exportadoras; o trabalho poderá fornecer importantes informações para a elaboração de estratégias que viabilizem um melhor desempenho na atividade. Tais informações serão úteis inclusive para autoridades políticas, auxiliando na formulação ou reformulação de políticas públicas para o setor, com o foco em tornar a atividade cada vez mais rentável e sustentável. Além disso, o modelo desenvolvido no estudo poderá servir como base para aplicação em outros setores da economia.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O item referencial teórico está organizado em dois blocos, para melhor entendimento por parte do leitor. O primeiro bloco contempla uma revisão em modelo de negócios e a visão geral da ferramenta gerencial utilizada como base para o presente trabalho. Já o segundo bloco traz um detalhamento das forças intervenientes dessa ferramenta gerencial.

2.1 Modelo de negócios e a ferramenta de Osterwalder e Pigneur

O século XXI se destaca, principalmente, por contribuir para um mundo mais dinâmico. Antes disso, houve uma época de escolhas e de informação limitadas, sobretudo, para os clientes. Esse cenário começou a mudar quando a internet, a globalização e as novas tecnologias passaram a possibilitar um grande ganho de valores, exigindo uma nova visão de negócio que incorporasse as transformações do mundo moderno. A essa forma de pensar o mercado, sobretudo quando aliado às novas tecnologias de informação, convencionou-se chamar de modelo de negócios (OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005).

Na visão de Magretta (2002), a aplicação de um modelo de negócio, para ser eficaz, deve incluir uma definição clara e simples dos objetivos da organização. Para que a iniciativa tenha sucesso, o autor ainda complementa que deve haver motivações plausíveis e uma compreensão clara do valor adicional do modelo de negócio; e, o mais importante, deve-se descrever uma lógica econômica que seja inovadora e rentável.

Um ponto interessante é que os estudos sobre modelo de negócios evidenciam a necessidade de adequar os lançamentos de produtos e serviços pensando também no futuro, a partir de uma abordagem completa dos fatores de mercado relacionados com a organização para a escolha da tomada de decisão mais adequada por parte dos gestores. Essas decisões, por sua vez, são tomadas a

partir de uma visão holística do negócio, do ambiente em que a organização está inserida e, também, guiadas a partir de estratégias elaboradas ao longo das análises de mercado.

Segundo Porter (1986), uma empresa deve decidir sua estratégia com base no profundo conhecimento estrutural do setor em que está inserida e na perfeita identificação dos clientes-alvo. Dessa maneira, a competitividade empresarial num determinado mercado é potencializada. O conhecimento estrutural do setor requer uma atenção especial a cinco fatores, que são: poder de barganha com fornecedores; clientes; ameaça de novos entrantes; ameaça de produtos substitutos e rivalidade dos concorrentes. O estudo de Porter foi importante e decisivo para instigar pesquisadores no desenvolvimento de trabalhos voltados para o tema modelos de negócio.

O suíço Alexander Osterwalder, em sua tese de doutorado, desenvolveu um modelo de negócio inovador que potencialmente pode mudar a maneira de pensar de empreendedores e empresas no momento de criar novos negócios ou desenvolver novos produtos. Esse modelo intitulado como *Business Model Generation* (Geração de Modelo de Negócio) foi idealizado por Osterwalder visando incentivar a inovação, e a prototipação do modelo. Para tanto, o autor utilizou a criação colaborativa com a participação de 470 profissionais de estratégia de 47 países. A análise constante do ambiente, segundo Osterwalder e Pigneur (2011), é agora mais importante do que nunca, devido à crescente complexidade do panorama econômico mundial e às severas perturbações no mercado. De acordo com esses dois autores, compreender as mudanças no ambiente ajuda a adaptar um modelo com mais eficiência para lidar com as inconstantes forças externas.

O livro *Business Model Generation*, a partir dessa problemática, apresenta uma ferramenta criada com foco em minimizar os riscos futuros das organizações, aumentar a competitividade e auxiliar na tomada de decisão

estratégica. Essa ferramenta é a base para o presente trabalho, contemplando quatro distintas e complementares perspectivas: Forças de Mercado, Forças Macroeconômicas, Forças da Indústria e Tendências Principais. A divisão de um determinado contexto organizacional nesses quatro parâmetros, aliado ao poder de análise de gestores, permite uma visão mais clara do cenário presente e futuro do ambiente a ser estudado. A ferramenta gerencial foi retirada do livro *Business Model Generation* e é ilustrada na Figura 1.

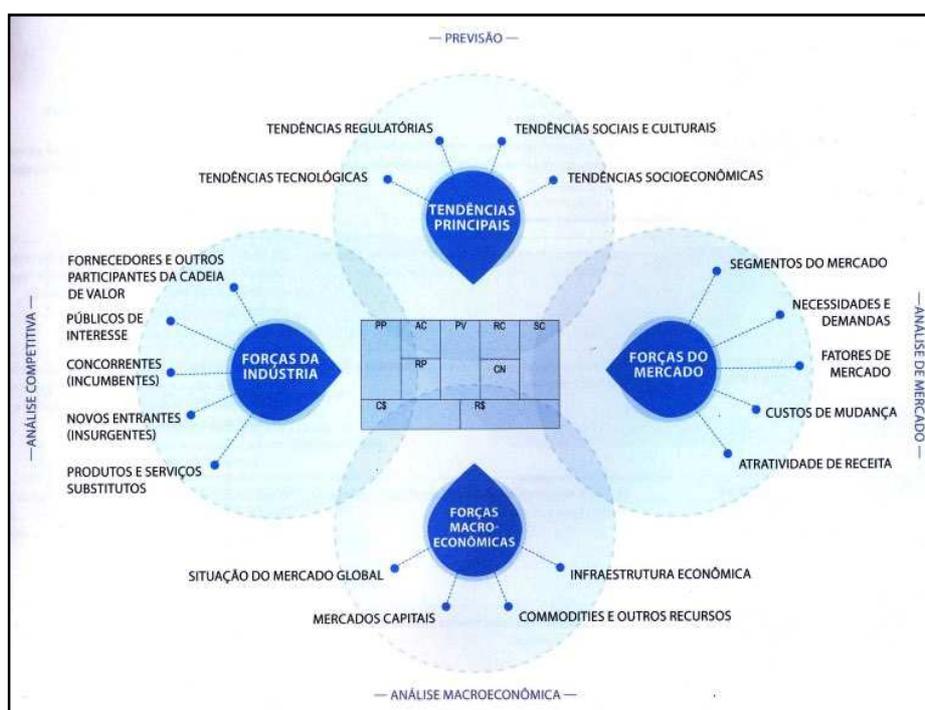


Figura 1 Ferramenta gerencial que aborda as perspectivas mercado, macroeconomia, indústria e tendências

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011, p. 201)

É possível notar que as quatro forças apontam para um quadro com nove componentes, chamado *Canvas*. Os componentes do modelo *Canvas* são: segmentos de clientes, proposições de valor, canais, relacionamento com o

cliente, fontes de receita, recursos-chave, atividades-chave, parcerias-chave e estrutura de custos. O objetivo neste trabalho não é a elaboração desse modelo, mas sim oferecer a estrutura necessária para que os diferentes *players* da cadeia agroindustrial do café reflitam sobre este modelo e o utilizem como uma orientação para seus respectivos negócios.

Osterwalder e Pigneur (2011) ressaltam, em praticamente todos os capítulos da obra *Business Model Generation*, a ideia de que um Modelo de Negócios competitivo é aquele que também direciona suas análises e pensamento estratégico para o futuro. Segundo os autores, a probabilidade de sucesso se torna maior quando há uma preparação para o amanhã, principalmente nas perspectivas industriais, macroeconômicas, mercadológicas e nas principais tendências para o setor. A Figura 2 representa a ideia desse pensamento estratégico futuro que as organizações necessitam para um maior preparo estratégico e gerencial.

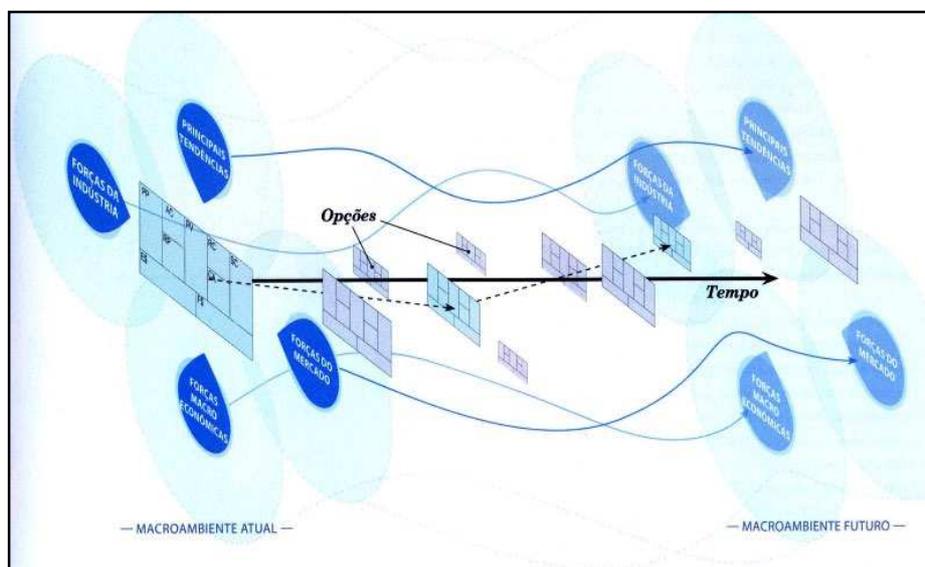


Figura 2 Modelo macroambiente atual e futuro

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011, p.211)

Para o presente trabalho, a Figura 1 traz as perspectivas adotadas na ferramenta gerencial presente no livro de Osterwalder e Pigneur, além de algumas variáveis de cada uma das forças para análise completa de cada força. A Figura 2, por sua vez, resume a ideia que perante um macroambiente atual e um macroambiente futuro existem inúmeros caminhos a serem seguidos, sendo que, o mais importante, é que os gestores possam prever os acontecimentos futuros para seguir o melhor caminho.

Em busca de uma melhor fundamentação, apresenta-se no item 2.2. o detalhamento das quatro forças que serviram como base para o presente trabalho.

2.2 Detalhamento da ferramenta de Osterwalder e Pigneur

A seguir são apresentadas as forças intervenientes da ferramenta de Osterwalder e Pigneur (2011). Trata-se de quatro distintas e complementares perspectivas: Forças de Mercado, Forças Macroeconômicas, Forças da Indústria, e Tendências Principais.

2.2.1 Forças de Mercado

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), a força de mercado abrange as variáveis: Fatores de Mercado, Segmentos de Mercado, Necessidades e Demandas, Custos de Mudança e Atratividade de Receita. No presente trabalho foram selecionadas, para análise, as três primeiras variáveis.

Em Fatores de Mercado, são identificadas algumas questões-chave que atuam no direcionamento e transformação do mercado em questão. No caso de Segmentos de Mercado são identificados os principais segmentos do mercado explorado neste estudo, descrevendo seus principais atrativos e apontando possíveis novos segmentos. Com relação às Necessidades e Demandas, há uma

descrição das necessidades de mercado, caracterizadas pela demanda e o quanto estão bem atendidas pela quantidade de produto ofertado.

O conceito de mercado pode ser definido como um grupo de compradores e vendedores que estão em contato suficientemente próximo para que as trocas entre eles afetem as condições de compra e venda dos demais. Um mercado existe quando compradores que pretendem trocar dinheiro por bens e serviços estão em contato com vendedores desses mesmos bens e serviços. Desse modo, o mercado pode ser entendido como o local, teórico ou não, do encontro regular entre compradores e vendedores de uma determinada economia. Concretamente, ele é formado pelo conjunto de instituições em que são realizadas transações comerciais (feiras, lojas, Bolsas de Valores ou de Mercadorias, etc.). Ele se expressa, sobretudo na maneira como se organizam as trocas realizadas em determinado universo por indivíduos, empresas e governos (SANDRONI, 2006).

Na constante buscas organizações em aumentar seu poder de mercado e tornarem-se mais competitivas não é comum as empresas limitarem suas atividades a um único tipo de produto. Para angariar uma posição sustentável no mercado, as empresas sentem a necessidade de expandir para diferentes mercados, diversificando seus campos de atuação. Esse fenômeno denomina-se diversificação. De acordo com Britto (2002), a diversificação de mercado é uma alternativa extremamente interessante para viabilizar o crescimento da empresa, na medida em que lhe permite superar os limites dos mercados concorrentes, ao mesmo tempo em que possibilita, através da gestão de um conjunto de atividades, ampliar o “potencial de acumulação” que influencia a dinâmica do crescimento empresarial.

A consequência dessa diversificação por parte das organizações é o surgimento de novos produtos que, por sua vez, segmentam cada vez mais um determinado mercado. As preferências dos consumidores a partir de novos mix

de produtos criam, naturalmente, nichos de mercado explorados por esses consumidores. Essa expansão mercadológica por parte das organizações é guiada, principalmente, pela busca da competitividade empresarial.

A estrutura de um mercado competitivo envolve grande número de agentes econômicos, tanto do lado da oferta quanto da demanda, conferindo assim, a não influência particular de um determinado comprador ou vendedor na formação de preços, denominado concorrência perfeita (PINDYCK; RUINFELD, 2005). Esse modelo tradicional de concorrência coloca ainda, que os agentes sempre possuem alternativas em termos de transação; que não há barreiras à mobilidade de fatores nem assimetria de informação; que os produtos são homogêneos; e por fim, que não há poder de mercado por parte de compradores ou vendedores (KERSTENETZKY, 2004).

Em oposição ao modelo de concorrência perfeita, um mercado é considerado monopolista, segundo Mankiw (2009), quando seu produto não apresentar substituto próximo e for vendido por uma única firma apenas. Para o autor, a causa principal da ocorrência de monopólios está nas “barreiras à entrada”, ou seja, somente uma firma domina um mercado, pois empresas concorrentes não podem entrar ou competir com aquela já estabelecida.

Já a situação oligopolística ocorre quando há poucos vendedores de uma mesma mercadoria. Assim, as ações tomadas por esses agentes econômicos irão influenciar a condutas uns dos outros (SALVATORE, 1984). Ainda segundo Mankiw (2009), um mercado que não é perfeitamente competitivo é o de oligopólio ou competição monopolística, sendo que este último é caracterizado por um mercado onde há muitas empresas que vendem produtos similares, mas não idênticos. Sendo assim, na concorrência monopolística, há muitas empresas concorrendo por clientes; há uma diferenciação dos produtos oferecidos; e também há livre entrada e saída de firmas daquele determinado mercado.

Teorias mais recentes inseriram no contexto mercadológico fatores como diferenciação, heterogeneidade de produtos, expansão de mercados, produtos substitutos e esforços competitivos. Segundo Porter (1989), a vantagem competitiva baseia-se na produtividade, por meio de economias de escala, diferenciação de produto e mudanças tecnológicas. Dessa forma, o comércio internacional permite o aumento de produtividade e elimina a necessidade da produção de todos os bens e serviços dentro de um país. A questão mais importante é como as empresas e países melhoram a qualidade dos fatores, aumentam a produtividade com que são utilizados e criam novos (PORTER, 1989, p. 22).

2.2.2 Forças macroeconômicas

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), a força macroeconômica abrange as variáveis: Situação do Mercado Global, *Commodities* e outros Recursos, Infraestrutura Econômica e Mercado de Capitais. Para o presente trabalho foram selecionadas, para análise, as três primeiras variáveis.

Em Situação do Mercado Global, são descritas as condições gerais atuais do mercado em questão sob uma perspectiva macroeconômica, analisando indicadores econômicos como PIB, exportação e importação. No caso de *Commodities* e outros Recursos, descreve-se o estado atual do mercado para a *commodity* analisada neste estudo e de outros recursos essenciais para seu negócio, como, por exemplo, ao preço do produto no mercado nacional e internacional, e também os custos mais impactantes no em todo o processo de produção. Para a Infraestrutura Econômica, descreve-se a infraestrutura econômica na qual o negócio em questão opera, especialmente, em questões logísticas.

Dentre os indicadores econômicos de um país e do mercado global, o Produto Interno Bruto apresenta grande relevância. De acordo com Vasconcellos (2008), PIB trata-se do somatório de todos os bens e serviços finais produzidos dentro do território nacional num dado período, valorizados a preço de mercado,

sem levar em consideração se os fatores de produção são de propriedade de residentes ou não residentes. O PIB é considerado um importante indicador de desempenho econômico, uma vez que mostra a capacidade de geração de renda dessa economia (KAYANO; CALDAS, 2001).

A utilização do PIB como indicador apresenta algumas vantagens, principalmente pelo fato de ser contabilizado anualmente em praticamente todos os países, serem de fácil entendimento e, além disso, claramente comparáveis. Como esse indicador mede a riqueza de uma determinada nação, é interessante analisar o quanto cada categoria de bens e serviços reflete no valor total do PIB. A partir dessa análise, é possível indicar as principais fontes de riqueza que cada país possui e a importância de cada uma delas para a sustentabilidade econômica.

Aspectos como a inflação são importantes para analisar a situação do mercado global, ou de uma específica nação. A inflação, segundo Vasconcellos (2008), pode ser conceituada como um aumento contínuo e generalizado no nível geral de preços. Ou seja, os movimentos inflacionários representam elevações em todos os bens produzidos pela economia e não meramente o aumento de um determinado preço.

Um dos instrumentos para o controle da inflação e também uma variável significativa na força macroeconômica é a taxa de juros. De acordo com Vieira Sobrinho (1981), a taxa de juros pode ser definida como a relação entre os juros pagos (ou recebidos) no final do período e o capital inicialmente tomado (ou aplicado). Em resumo, seria a variação do valor do dinheiro ao longo do tempo.

Outro ponto importante que deve ser considerado para o presente estudo relaciona-se ao preço de venda de um determinado produto. Segundo Bresser-Pereira (2009), podemos entender que o preço de mercado de uma determinada *commodity* é dependente das variáveis: oferta e demanda. Durante uma negociação, o comprador de uma determinada indústria sempre deseja pagar o menor preço possível, para ampliar suas margens, em contrapartida, depende do fornecimento

contínuo para manter sua atividade. O produtor vendedor, por outro lado, deseja obter o maior preço possível por sua mercadoria. Se o mercado fornecedor em questão não for monopolista e se a *commodity* for armazenável, o produtor pode aguardar para obter o melhor preço de venda, retendo o fornecimento. Em consequência do descompasso nas necessidades entre compradores e vendedores, o mercado à vista de *commodities* favorece a presença de intermediários, ou *tradings*, que facilitam a negociação e a entrega física, entre a indústria e os produtores de *commodities*, evitando a interrupção no fornecimento.

As *tradings*, por exemplo, comercializam tanto dentro do país, quanto fora. Neste último caso, a taxa de câmbio é uma variável importante a ser analisada. A taxa de câmbio entre dois países pode ser definida como o preço da moeda nacional em termos da moeda estrangeira (BLANCHARD, 2007, p. 354). A taxa de câmbio nominal é o preço de uma moeda em termos de outra, isto é, quantas unidades de uma determinada moeda em troca de uma unidade da outra. Por outro lado, a taxa de câmbio real pode ser entendida como a medida do poder de compra de uma moeda relativamente ao de outra.

O desempenho logístico é também um fator-chave para a análise macroeconômica. Segundo Freitas (2003), a infraestrutura logística no Brasil encontra-se pouco desenvolvida. Ainda de acordo com o autor, esse panorama é fruto da política econômica adotada pelo governo brasileiro ao longo de décadas. São cinco os modais de transporte básicos: ferroviário, rodoviário, aquaviário, dutoviário e aéreo. Cada um deles possui custos e características operacionais próprias, que os tornam mais adequados para determinados tipos de operações e produtos.

No caso brasileiro, o sistema rodoviário ainda é o principal modal utilizado para o transporte de cargas agrícolas. Em muitos casos, é a única alternativa para movimentação desse tipo de produto, devido à escassez de hidrovias e ferrovias que liguem grandes distâncias e, ao mesmo tempo, situem-se perto dos polos produtores. O transporte de grãos de regiões produtoras do país até os portos, nos quais existe o

procedimento das alfândegas, tem um custo muito alto em razão da forte dependência das rodovias nacionais. Esse alto custo diminui a competitividade dos produtos brasileiros em comparação aos países que têm a preocupação com o custo logístico e procuram a maneira mais econômica para escoar sua produção até os portos de seus países (FREITAS, 2003). De acordo com Coutinho e Ferraz (1994), para assegurar a competitividade em *commodities*, o maior desafio é a eficiência na articulação das distintas fases da cadeia produtiva, que podem ser evidenciadas na expansão da fronteira agrícola, quando aparecem as deficiências em transportes, armazenagem e operações portuárias.

2.2.3 Forças da Indústria

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), a força industrial abrange as variáveis Concorrentes, Novos Entrantes, Produtos e Serviços Substitutos, Fornecedores e outros Participantes da Cadeia de Valor e Públicos de Interesse. Para o presente trabalho, procurou-se uma metodologia da economia industrial que fosse mais abrangente, a ponto de englobar as variáveis destacadas neste parágrafo. O modelo Estrutura, Conduta e Desempenho foi o escolhido para compor o quadro da força industrial.

O modelo de Estrutura-Conduta-Desempenho (ECD) foi desenvolvido principalmente por Bain (1959). De acordo com este, a estrutura de mercado determina a conduta (o comportamento dos agentes econômicos no ambiente), consequentemente estabelecendo o nível de desempenho.

A estrutura de mercado é definida como “as características de uma organização no mercado que parecem influenciar estrategicamente a natureza da competição e preços dentro de tal mercado” (BAIN, 1959). Também compreende as características da organização que determinam a relação entre os vendedores e outros potenciais fornecedores, incluindo novos entrantes do mercado. A estrutura de mercado é estudada em termos do grau de concentração

entre os vendedores e compradores, grau de diferenciação do produto, a existência de barreira a entrada e/ou saída e a distribuição de poder.

A concentração de mercado pode ser realizada por meio das fusões e aquisições. Uma fusão ocorre quando duas ou mais empresas combinam-se em uma empresa por uma permuta de ações. As fusões são realizadas para partilhar ou transferir recursos e ganhar em força competitiva. A principal razão para uma fusão é tirar vantagem dos benefícios da sinergia (KON, 1999; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007). Kon (1999) acrescenta, como um dos objetivos das fusões e aquisições, a possibilidade de obter ou ampliar as economias de escala quando se encontram em tamanho abaixo do ótimo em relação aos custos.

A conduta de mercado refere-se ao conjunto de estratégias competitivas que um agente presente no sistema, seja ele um produtor, fornecedor, indústria, ou *trader* utiliza no seu negócio. As estratégias compreendem métodos de determinação de preço e quantidade, o comportamento diante da adoção de inovações, bem como relacionamento com o cliente, a inter-relação entre as práticas de preço e quantidade entre os competidores e o direcionamento de táticas excludentes e predatórias para potenciais entrantes e rivais. Portanto, a conduta de mercado foca-se no comportamento dos agentes no que tange aos vários aspectos de suas estratégias, tais como, compra, venda, transporte, estocagem, informação e estratégia financeira.

Para Bain, as condutas não importavam a ponto de se considerar que a estrutura – representada por variáveis como grau de concentração ou de barreiras à entrada – determinava direta e inequivocamente o desempenho do mercado. E o desempenho, por sua vez, é avaliado em termos do desvio da taxa de lucro efetiva em relação à taxa ideal em eficiência alocativa – o ótimo de Pareto – o que significa, de fato, o desvio do preço efetivo em relação ao custo marginal de produção (KUPFER; HASENCLEVER, 2002).

O Modelo ECD propõe que as condições básicas de mercado (oferta e demanda) influenciam a estrutura de mercado. E, por conseguinte, dependendo da estrutura de mercado (número e tamanho relativo dos concorrentes, compradores e vendedores; grau de diferenciação dos produtos; existência de barreira de entrada de novas empresas no mercado, estrutura de custos; integração vertical), a empresa terá uma conduta (política de preços, níveis de cooperação tácita, pesquisa e desenvolvimento, publicidade, investimento, política de fusões e aquisições, decisão de produção) que irá influenciar no desempenho (eficiência produtiva e alocativa; desenvolvimento; pleno emprego; processo técnico; crescimento distributivo).

Barney e Hesterly (2004) apontam que, embora várias pessoas tenham contribuído para as pesquisas de gestão estratégica baseada em Estrutura-Condução-Desempenho, ninguém tem exercido maior influência que Michael Porter. Porter (1980) isolou os cinco grupos de ameaças ao lucro de uma firma em um ramo de atividade: a ameaça da rivalidade, a ameaça da entrada, a ameaça dos substitutos, a ameaça dos fornecedores e a ameaça dos compradores. Todas essas ameaças agem para reduzir os rendimentos das firmas (concorrência, entrada, substitutos e compradores) ou aumentar os custos econômicos de uma firma (fornecedores), até que a firma obtenha desempenhos considerados apenas normais. Porter (1980) descreve, em detalhes, as ações das empresas para reduzir o perigo de cada uma dessas ameaças. Essas ações são consistentes com as primeiras pesquisas de ECD; por exemplo, para reduzir a ameaça de entrada, as firmas deveriam implementar barreiras à entrada: (1) utilizando economias em escala, (2) diferenciando seus produtos, (3) explorando vantagens de custos independente das economias de escala, (4) implementando estratégias planejadas de retaliação ou (5) encorajando o governo a impor barreiras à entrada.

2.2.4 Tendências principais

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), o item Tendências Principais abrange as variáveis Tendências Tecnológicas, Tendências Sociais e Culturais, Tendências Socioeconômicas e Tendências Regulatórias. Para o presente trabalho, foram selecionadas para análise as três primeiras variáveis.

Em Tendências Tecnológicas descreveu-se quais são as maiores tendências tecnológicas no campo, na indústria e nas gôndolas do varejo para o produto café. No caso de Tendências Sociais e Culturais, foram apontadas algumas tendências que podem influenciar o comportamento do consumidor no momento da escolha do café, assim como algumas mudanças nos valores culturais e sociais ao longo da cadeia produtiva do grão. Por fim, em Tendências Socioeconômicas apontou-se possíveis mudanças no contexto econômico do café, especialmente nas relações entre arábica e robusta.

De acordo com Cuhls e Grupp (2004), a tendência pode ser definida como um processo que se ocupa de procurar, sistematicamente, examinar o futuro de longo prazo da ciência, tecnologia, economia e sociedade, com o objetivo de identificar as áreas de pesquisa estratégica e as tecnologias genéricas emergentes que têm a propensão de gerar os maiores benefícios econômicos e sociais.

Conforme Hoffmann et al. (1992), as mudanças tecnológicas podem ser: (i) um novo processo que usa menores quantidades de todos ou de alguns insumos, para produzir a mesma quantidade de um bem que o processo anterior; (ii) um novo processo pode usar menos de um tipo de insumo e mais de outro para produzir a mesma quantidade de um bem que o processo antigo e (iii) pode requerer outros insumos ou produzir outros bens não disponíveis pelo processo anterior.

Megido e Xavier (2003) defendem que os consumidores têm preferências cada vez mais diversificadas e individualizadas e com isso, as empresas têm que internalizar as informações dos clientes e produzir de acordo

com os gostos e preferências. Nessa mesma linha de raciocínio, Rifkin (2001) esclarece que os fornecedores devem de certa forma, abandonar a produção de produtos em massa e criação de mercados para distribuí-los para coletar informações junto aos consumidores sobre suas necessidades individuais, e então, produzir de acordo com as suas solicitações.

Stefanelo (2002) ressalta que as tendências econômicas definem, muitas das vezes, novos caminhos percorridos por organizações e a sociedade. Essa mudança acontece pela tentativa de se adequar a esse novo ambiente e tenta reduzir os problemas que reduzem a sua competitividade. Informa também que há uma consolidação da visão de desenvolvimento sustentável da produção de alimentos, energia, da multifuncionalidade do setor primário, a partir da agregação das atividades de lazer, turismo rural e preservação ambiental. Para o autor, os produtores estão diversificando e se especializando, e ocorre a organização e reestruturação de cadeias produtivas, ocasionando a geração de produtos para o abastecimento interno e para exportação como mercados complementares. Procura-se a agregação de valor aos produtos e sua diferenciação, ocasionando a redução do ciclo de vida dos produtos.

Osterwalder e Pigneur (2011) ressaltam que uma boa compreensão do ambiente futuro traz, conseqüentemente, boas indicações do que pode acontecer dentro de um determinado setor, empresa ou ambiente. Os autores ainda destacam que a ferramenta escolhida como base para o presente estudo é uma ferramenta valiosa para iniciar a inovação do Modelo de Negócios ou simplesmente preparar sua organização para o futuro.

O futuro tem sido objeto de grande preocupação do homem. Segundo Johnston (2001), a tentativa de antecipá-lo vem sendo exercitada pelas organizações, no intuito de ganhar tempo em preparar-se para superar seus competidores e, com isso, conquistar espaço na arena competitiva. Uma vez que não é possível prevê-lo como um todo, reflexões acerca de ameaças, oportunidades e mudanças do porvir

são suportadas e direcionadas por técnicas variadas, estudadas cada vez com maior consistência e especificidade de aplicações.

A possibilidade de examinar o futuro, ou pelo menos um direcionamento para tal, torna-se real a partir da aplicação de ferramentas gerenciais para prospecção e análise de cenários. O método Delphi, por exemplo, é reconhecido como um bom instrumento de previsão qualitativa, especialmente para construção de cenários. Segundo Massaud (2008), sua utilização é mais indicada quando não existem dados históricos a respeito do problema que se investiga ou, em outros termos, quando faltam dados quantitativos referentes ao mesmo. O princípio do método implica a constituição de um grupo de especialistas em determinada área do conhecimento, que respondem a uma série de questões. Os resultados dessa primeira fase são analisados, calculando-se a mediana e a amplitude interquartílica. A síntese dos resultados é comunicada aos membros do grupo que, após tomarem conhecimento, respondem novamente. As interações se sucedem dessa maneira até que um consenso ou quase consenso seja obtido. As interações do método são denominadas "rounds" (MASSAUD, 2008).

Além do Delphi, outro exemplo é o SRI (*Stanford Research Institute*). Segundo Mallmann (1997), o SRI tem como principais características as seguintes ideias: lógica intuitiva, interatividade e *workshops*. Pode-se destacar também o *Future Mapping* e *Decisions Strategies International*, que também utilizam a lógica intuitiva e *workshops* para o mapeamento da direção estratégica. Essas ferramentas possuem etapas bem delimitadas e em sequência lógica para melhor entendimento do mercado e maiores chances de acerto na tomada de decisão corporativa (MASSAUD, 2008).

Por sua vez, a estrutura de formulação de cenários da *General Electric*, segundo Moritz, Moritz e Pereira (2012) consiste de sete etapas: 1) preparação das bases; 2) escolha e planejamento dos indicadores críticos de prospecção; 3) trajetória do comportamento passado de cada indicador escolhido; 4) verificação

dos eventos futuros potenciais e sua consistência; 5) prospecção de cada indicador escolhido e análise dos impactos cruzados; 6) estruturação e modelagem final dos cenários prospectados e; 7) elaboração e envio dos guias gerais aos setores competentes para execução. O método da Global Business Network (GBN), descrito por Peter Schwartz, também é uma ferramenta utilizada para elaboração de cenários e consiste, segundo Marcial e Grumbach (2008), basicamente de oito etapas: 1) identificação da questão principal; 2) identificação dos fatores-chave; 3) Identificação das forças-motoras; 4) Ranking das incertezas críticas; 5) seleção das lógicas de cenários; 6) descrição dos cenários; 7) análise das implicações e opções e; 8) seleção de indicadores/sinalizadores. O modelo de Schwartz caracteriza-se por levar em consideração em todas as etapas do processo os “modelos mentais” dos dirigentes, sua visão de mundo, suas preocupações e incertezas.

As análises do cotidiano empresarial, sejam elas no segmento rural ou urbano, são como norteadores para os agentes econômicos de uma determinada cadeia. Quanto mais preparados esses agentes estiverem para mudanças, maiores são as chances de sucesso dentro do mercado. Para o presente estudo, a ferramenta gerencial de análise e prospecção de cenários escolhida foi a de Osterwalder e Pigneur (2011).

3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS

Objetivou-se, no presente estudo, caracterizar e avaliar as forças intervenientes na geração de modelos de negócio para o setor do café. A metodologia utilizada denomina-se pesquisa exploratória. De acordo com Collis e Hussey (2005), essa metodologia é aplicada sobre problema ou questão de pesquisa quando há pouco ou nenhum estudo anterior. O objetivo desse tipo de estudo é o de procurar padrões, ideias ou hipóteses, em vez de testar hipóteses ou confirmar uma hipótese.

Em busca de um melhor entendimento, esta seção inicia-se com o *framework* que será adotado para o trabalho, esquematizando as quatro forças e as variáveis abordadas, desenvolvido a partir do modelo de negócio criado por Osterwalder e Pigneur (2011), já citado e explicado anteriormente no item referencial teórico. A Figura 3 ilustra as quatro forças e as variáveis que serão investigadas nesta pesquisa.

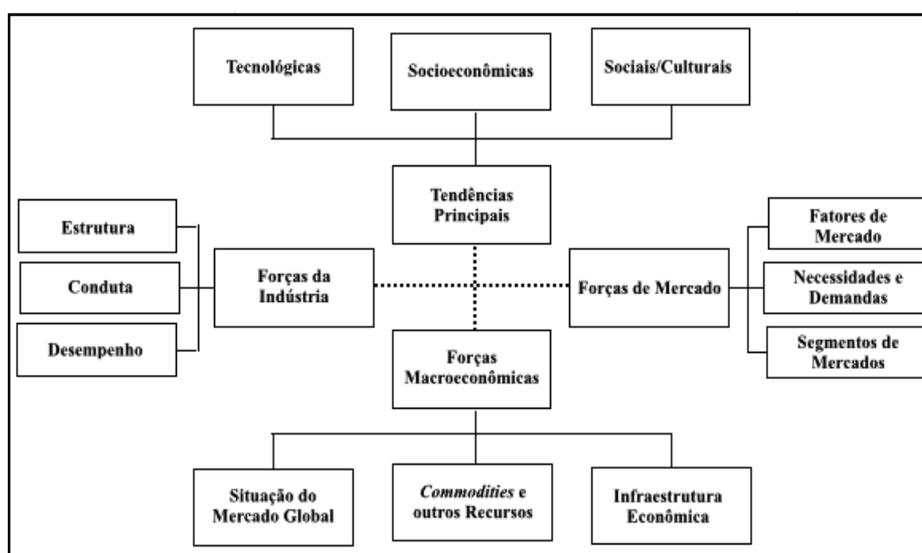


Figura 3 Framework da pesquisa

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

A seguir apresenta-se um desdobramento de cada força em subseções, para indicar as metodologias que foram utilizadas para cada uma delas. Ao final, uma tabela resume toda a seção contemplando o objetivo geral, objetivos específicos, variáveis adotadas e metodologia.

3.1 Força de mercado

Na força de mercado, as variáveis escolhidas para análise são: fatores de mercado, necessidades e demandas e, por último, segmentos de mercado. Buscou-se entender quais as principais mudanças no panorama mercadológico do café até 2013. O desdobramento das variáveis selecionadas está descrito abaixo:

1. Fatores de mercado:
 - a. Evolução da produção total mundial, no período de 2000 a 2013, dos maiores produtores mundiais de café arábica e café robusta.
 - b. Contextualização dos principais produtores mundiais da bebida, com ênfase para informações do Brasil.
2. Necessidades e demandas:
 - a. Evolução do consumo de café no mundo.
 - b. Evolução do consumo *per capita* em países selecionados no cenário mundial.
3. Segmentos de mercado:
 - a. Identificação e análise dos diferentes segmentos de mercado existentes para o setor cafeeiro.
 - b. Diferenciação dos tipos de cafés comercializados no mercado.

Os dados para análise da força de mercado foram buscados em periódicos, dissertações e teses, notícias semanais, páginas na internet, ABIC, Bureau do Café, USDA, MAPA, CONAB, boletins do CECAFÉ, FNC e OIC.

3.2 Força macroeconômica

Na força macroeconômica, as variáveis escolhidas para análise são: situação do mercado global, *commodities* e outros recursos e, por último, infraestrutura econômica. Buscando entender quais as principais mudanças no panorama macroeconômico do café até 2013, o desdobramento das variáveis selecionadas foi:

1. Situação do mercado global:
 - a. Breve contextualização do cenário macroeconômico atual brasileiro.
 - b. Análise do faturamento total café x PIB, buscando entender o impacto que o grão exerce na economia brasileira.
 - c. Exportação e importação mundial dos diferentes segmentos de café, buscando identificar os principais destinos do produto.
2. *Commodities* e outros recursos:
 - a. Identificação dos principais fatores que determinam os preços do café.
 - b. Análise de preços de fertilizantes atrelada ao custo de produção do café.
3. Infraestrutura econômica:
 - a. Breve contextualização do cenário logístico brasileiro.
 - b. Descrever a logística de escoamento da produção do café brasileiro.
 - c. Identificação das unidades logísticas utilizadas para escoamento do café.

Os dados para análise da Força Macroeconômica foram buscados em periódicos, dissertações e teses, notícias semanais, páginas na internet, USDA, ABICS, Banco Mundial, boletins do CECAFÉ, FNC, OIC, MAPA e CNT.

3.3 Força industrial

Na força industrial, o mercado relevante em análise é a indústria torrefadora de café. O modelo conceitual utilizado e representado na Figura 4 é uma adaptação do Modelo de Scherer (1970), abordando a estrutura do mercado, a conduta empresarial e o desempenho do setor. A partir desse modelo, buscou-se entender as principais mudanças no panorama industrial do café até o ano 2013.

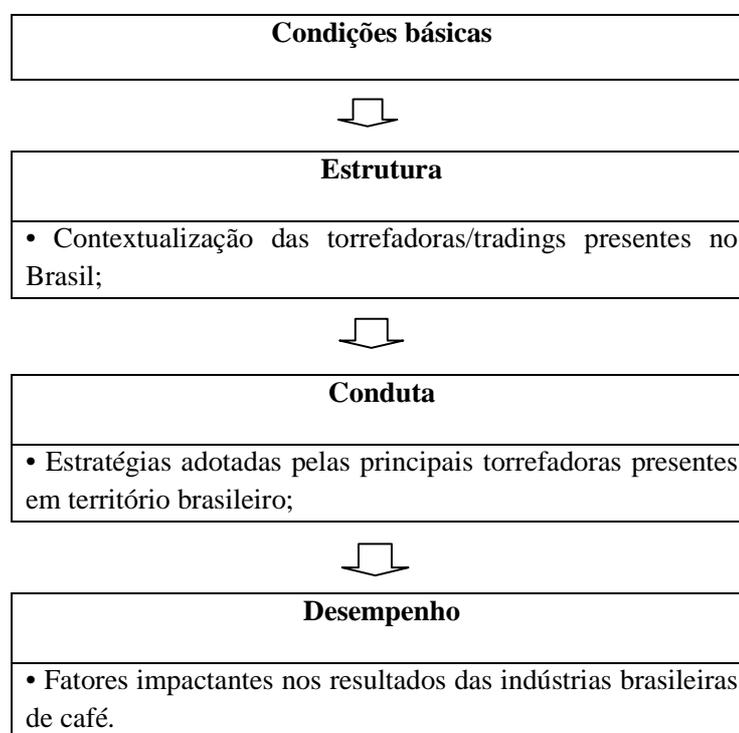


Figura 4 Modelo Conceitual da Análise da Força Industrial

Fonte: Adaptado do modelo de Scherer (1970)

Para analisar a estrutura utilizou-se as principais torrefadoras presentes no Brasil. Para analisar a conduta, foram identificadas as estratégias determinantes de três torrefadoras de café presentes em território brasileiro (Nestlé, Café Três Corações S/A e D. E. Master Blenders 1753), analisando as

principais transformações que ocorreram até o ano 2013. Diversas informações foram buscadas em periódicos, dissertações e teses, notícias semanais, ITC, Bureau do Café, ABIC, Nestlé, Master Blenders e Café Três Corações. Para analisar o desempenho do setor no país, foi realizada uma pesquisa exploratória dos principais fatores impactantes nos resultados da indústria brasileira de café.

3.4 Tendências Principais

No item tendências principais, as variáveis escolhidas para análise foram: tecnológica, socioeconômica e social/cultural. Buscando entender quais as principais tendências no panorama do café para 2020, foi utilizada a entrevista via roteiro semiestruturado, aplicado para onze especialistas em diferentes segmentos da cadeia do café.

O roteiro da entrevista está como anexo a este trabalho e conta com seis blocos de perguntas. É interessante esclarecer que, ao final de cada entrevista, os especialistas ficaram a vontade para comentar qualquer assunto sobre o setor cafeeiro que julgassem importante e não abordado no roteiro utilizado.

Todas as entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas com o objetivo de facilitar a escolha dos melhores fragmentos pelo autor do presente estudo. Os entrevistados não estão identificados pelo nome na seção resultados e discussão para resguardar suas respectivas opiniões. Houve uma codificação dos atores participantes para Entrevistado 01, Entrevistado 02, até Entrevistado 11.

A seguir apresenta-se o desdobramento das variáveis selecionadas, assim como a relação dos entrevistados:

1. Tecnológica:
 - a. Identificação das possíveis inovações em equipamentos, processos e produtos no setor cafeeiro para 2020. Os entrevistados foram:

- i. Fábio Moreira da Silva (Professor Titular da Universidade Federal de Lavras e Especialista em Mecanização Agrícola);
- ii. Flávio Meira Borém (Professor Titular da Universidade Federal de Lavras e Especialista em Pós-Colheita de Café);
- iii. Rubens José Guimarães (Professor Titular da Universidade Federal de Lavras e Especialista em Fitotecnia);
- iv. Sérgio Parreiras Pereira (Pesquisador Científico do Instituto Agrônomo de Campinas - IAC).

2. Socioeconômica:

- a. Análise da produção mundial de café x consumo mundial de café, para o ano de 2020 segundo projeções da ICO – International Coffee Organization. Os entrevistados foram:

- i. Luiz Gonzaga de Castro Júnior (Professor e Gestor do Centro de Inteligência em Mercados – Universidade Federal de Lavras).
- ii. Paulo Henrique Leme (Professor da Universidade Federal de Lavras e Especialista em Marketing/Estratégia no agronegócio).
- iii. Sérgio Meirelles Filho (Proprietário da Torrefadora Bia, Cafés Resplendor e Aranãs);

3. Social/Cultural:

- a. Análise da evolução e comportamento do consumidor brasileiro e mundial no consumo de cafés especiais. Os entrevistados foram:
 - i. Joel Shuler (Proprietário da Casa Brasil Coffees - Austin/Texas e membro BSCA)
 - ii. Leandro Carlos Paiva (Professor do Centro de Excelência do Café – Campus Machado/MG);
 - iii. Marcelo Viviani (Especialista em Certificação de Cafés Especiais da Bourbon Specialty Coffees);
 - iv. Thiago Trovo (Especialista em Cafés Especiais da Bourbon Specialty Coffees).

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa e para uma melhor análise, utilizou-se da técnica de análise de conteúdo. A análise de conteúdo pode ser definida como “uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e qualitativa do conteúdo manifesto da comunicação” (BARDIN, 2004, p. 16).

Resumidamente, apresentam-se três fases para a análise de conteúdo: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados. A pré-análise serve-se do estabelecimento de um planejamento de trabalho preciso com procedimentos bem definidos, mas pautando-se de flexibilidade. Na fase de exploração do material parte-se para a efetivação do plano criado anteriormente e, na última fase, o tratamento dos resultados busca tornar os resultados brutos significativos e válidos (BARDIN, 2004).

Quadro 1 Esquema metodológico básico da pesquisa

OBJETIVO GERAL	FORÇAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIÁVEIS ADOTADAS	FONTES DOS DADOS
Caracterizar e avaliar as forças intervenientes na geração de modelos de negócio para o setor do café	Força de Mercado	Traçar o panorama de mercado do setor cafeeiro identificando seus fatores, segmentos, necessidades e demandas.	Fatores de Mercado; Necessidades e Demandas; Segmentos de Mercado.	ABIC, Bureau do Café, USDA, MAPA, CONAB, BSCA, CECAFÉ, FNC, OIC.
	Força Macroeconômica	Traçar o panorama macroeconômico do setor cafeeiro identificando a situação do mercado global, o comportamento da <i>commodity</i> e a infraestrutura econômica brasileira.	Situação do Mercado Global; Commodities e Outros Recursos; Infraestrutura Econômica.	Banco Mundial, CECAFÉ, FNC, MAPA, ABICS, OIC, CNT.
	Força da Indústria	Traçar o perfil da indústria brasileira de café identificando os principais <i>players</i> e sua participação dentro da cadeia.	Estrutura, Conduta e Desempenho.	ITC, Bureau do Café, ABIC, Nestlé, Master Blenders, Café Três Corações.
	Tendências Principais	Identificar as principais tendências tecnológicas, econômicas e sociais do setor cafeeiro para 2020.	Tecnológica, Socioeconômica e Cultural/Social	Entrevistas via roteiro semi-estruurado com onze especialistas do setor cafeeiro.

Pelo volume de variáveis selecionadas e metodologias que foram utilizadas ao longo da dissertação, o Quadro 1 resume as informações deste estudo, contemplando objetivo geral, forças, objetivos específicos, variáveis adotadas e, por fim, fonte dos dados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este item está estruturado em quatro blocos, de maneira que cada bloco representa uma força. As análises das variáveis de cada força estão organizadas por tópicos.

4.1 Força de mercado

Nesta força, as variáveis estudadas são: fatores de mercado, necessidades e demandas e, por fim, segmentos de mercado. Ao final deste bloco, há uma síntese de ideias a partir da análise das três variáveis.

4.1.1 Fatores de mercado

O café, basicamente, é produzido em países em desenvolvimento e, como será demonstrado mais adiante neste estudo, consumido principalmente em nações desenvolvidas, o que confere ao setor características um tanto peculiares. No último levantamento da OIC –Organização Internacional do Café, o total produzido em 2013 somou 145.100 milhões de sacas de 60 Kg do grão, distribuídas em cinco grandes regiões: América do Norte, América Central, América do Sul, Ásia e África. A América do Sul e a Ásia representam, juntas, quase 75% da produção mundial total, merecendo assim, um destaque especial no panorama econômico dessa *commodity*.

A Figura 5, elaborada pela OIC (2014), ilustra as principais regiões produtoras de café no mundo.

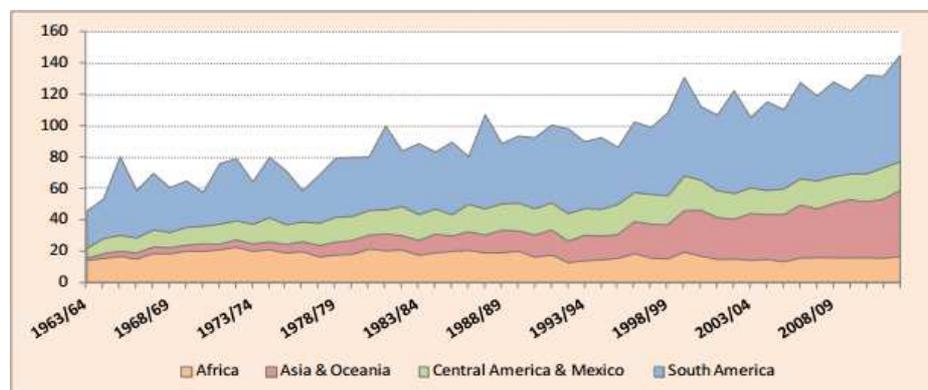


Figura 5 Regiões mundiais produtoras de café

Fonte: OIC (2014)

O Brasil se destaca como o maior produtor e exportador de café arábica no mundo. Em 2013, a safra brasileira somou aproximadamente 49 milhões de sacas, somando-se a quantidade produzida das espécies arábica e robusta (OIC, 2014). Atrás do Brasil, encontra-se a Colômbia como segundo maior produtor de café arábica, porém, com uma grande distância em relação à quantidade produzida, que é de 11 milhões de sacas em 2013 (UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE - USDA, 2014). Observa-se que este país vinha reduzindo sua participação no mercado internacional, com quedas de aproximadamente 50% na produção entre os anos de 1990 e 2012, mas reagiu em 2013. Segundo dados do Bureau de Inteligência Competitiva do Café (2013), a queda de produção na Colômbia ocorreu principalmente devido aos fenômenos climáticos, ocorrência de pragas e doenças e idade avançada das árvores.

O atual terceiro colocado no mercado de café arábica, a Etiópia, produziu, na safra 2013/2014, 6,3 milhões de sacas, 85% a mais que no ano de 1990, ano em que essa posição era ocupada pelo México. Na sequência, a quarta maior produção de café arábica fica com Honduras, somando 4,6 milhões de sacas, seguida por Peru com 4,3 milhões. Apesar de esses

números serem pequenos se comparados com os do Brasil, a expansão produtiva da cafeicultura desses dois países foram de 244% e 310%, respectivamente. O *ranking* segue com México, produzindo 4,5 milhões de sacas, Guatemala participando com 3,8 milhões de sacas e, na oitava posição, a Nicarágua com 1,8 milhões de sacas (Figura 6).

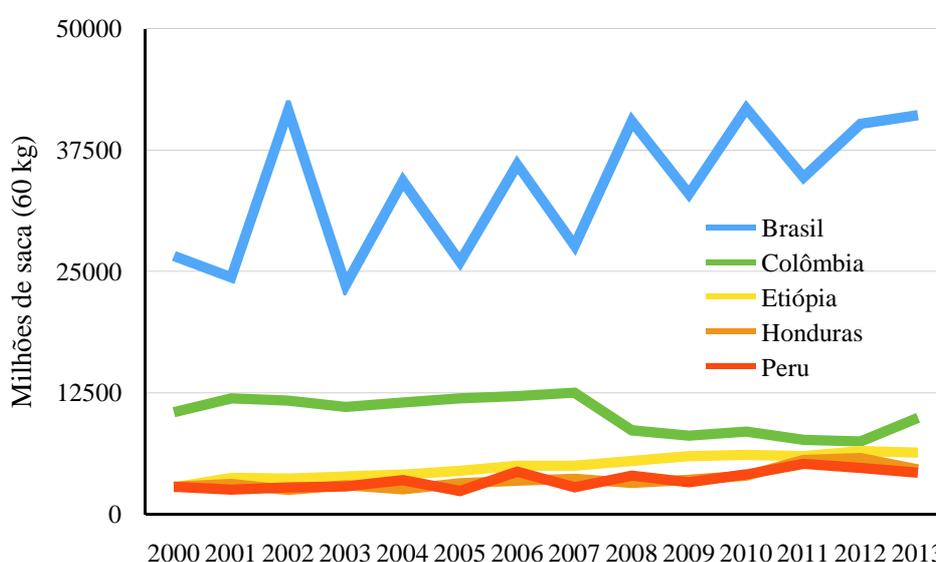


Figura 6 Evolução e *ranking* mundial de produção de café arábica no período de 2000 a 2013

Fonte: USDA (2013)

Já para o café do tipo robusta, o Vietnã destaca-se como o maior produtor mundial. O Brasil aparece na segunda posição, seguido por Indonésia, Índia e Uganda (Figura 7). A produção brasileira para esse tipo foi, em 2013, de 15 milhões de sacas, enquanto o Vietnã produziu 25,6 milhões de sacas. Nesse mesmo ano, Brasil e Vietnã, juntos, corresponderam a 72% da produção mundial de café robusta.

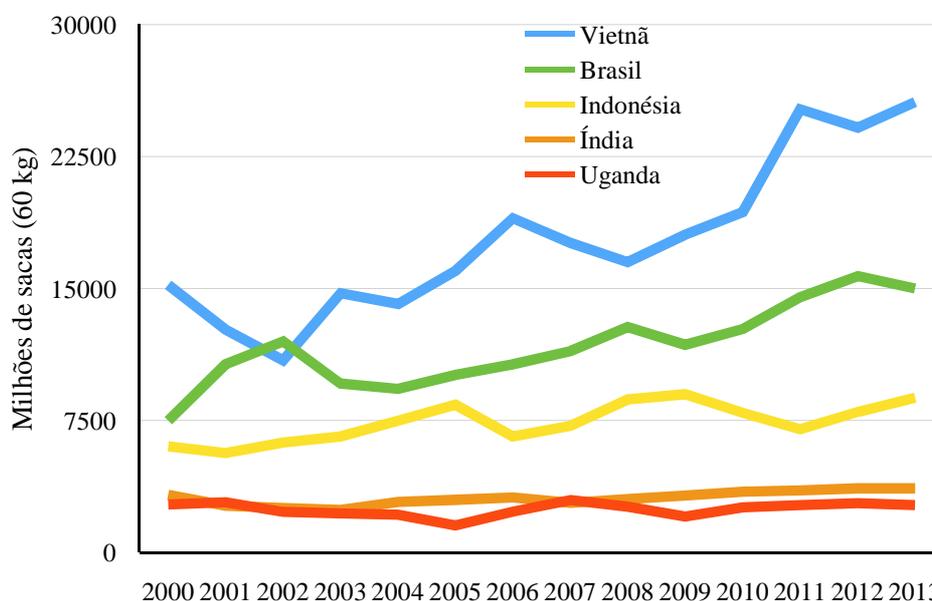


Figura 7 Evolução e *ranking* mundial de produção de café robusta no período de 2000 a 2013

Fonte: USDA (2013)

Vale destacar que no ano de 2002, as primeiras posições nesse *ranking* se inverteram, com o Brasil tornando-se o maior produtor mundial de café robusta com 12 milhões de sacas ante as 10,917 milhões de sacas do Vietnã. Entretanto, essa posição não se manteve nos anos seguintes e o Vietnã voltou a assumir o posto de maior produtor mundial de café robusta, com um acentuado crescimento.

Devido à importância dos três maiores produtores mundiais de café apontados anteriormente, sendo eles Brasil, Vietnã e Colômbia, apresenta-se a seguir uma rápida descrição da cafeicultura desses países, e uma análise um pouco mais profunda no caso brasileiro. Essas informações se encontram a seguir, divididas por país.

4.1.1.1 Vietnã

A República Socialista do Vietnã, país asiático localizado na península da Indochina, é um país em desenvolvimento que teve que se recuperar não somente da devastação causada pela guerra, como também da perda do apoio financeiro da coligação política do bloco soviético e da rigidez de uma economia centralizada e planejada. O Vietnã é o maior produtor de robusta e o segundo maior exportador de café do mundo. Nos últimos anos sua cafeicultura passou por uma grande revolução e crescimento, principalmente devido aos investimentos governamentais (BRASIL, 2009).

Trata-se de um país socialista, onde os produtores são todos muito pequenos e não têm a propriedade da terra, sendo também muito dependentes de políticas públicas governamentais. Grande parte dos insumos é adquirida do governo e é paga em produto (BRASIL, 2009).

A produção atual gira em torno de 26 milhões de sacas de café robusta, sendo assim o maior produtor e exportador do produto. A grande disponibilidade de mão de obra a custo relativamente baixo (se comparado com Brasil), aliada ao sistema de governo centralizado e à produtividade média superior à dos demais países foi de extrema importância para que o Vietnã alcançasse essa posição mundial.

De acordo com o Bureau de Inteligência Competitiva do Café (2014a), a qualidade do café vietnamita é baixa devido ao genótipo dos cafeeiros, ao mau processamento e à tecnologia pós-colheita desatualizada. Com essas fraquezas, o café vietnamita é normalmente vendido a um preço inferior à média mundial. Para corrigir esse problema, o Ministério da Agricultura e Desenvolvimento Rural do país lançou um projeto para melhorar a imagem do café do Vietnã no mercado internacional através do

incentivo ao aumento da qualidade e do marketing. Para isso está previsto o uso de variedades mais produtivas e mais resistentes às mudanças climáticas, mantendo uma boa produção mesmo em condições adversas. Além disso, o projeto prevê uso de técnicas modernas de plantio para garantir uma boa implantação das lavouras, evitando problemas futuros.

4.1.1.2 Colômbia

A produção de café na Colômbia faz parte de uma estratégia nacional de desenvolvimento que gera e mantém a economia de famílias rurais. É de vital importância para a nação manter o produto em um mercado internacional, sustentando, assim, a economia do setor em âmbito interno e externo. Para alcançar esse objetivo, a Colômbia estabeleceu três instituições estratégicas, denominadas Centro Nacional de Investigación de Café (Cenicafe), Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNC) e Juan Valdez, as quais, respectivamente, pesquisaram, representaram o produtor e melhoraram o mercado por meio de um marketing exemplar (BRASIL, 2009).

A cafeicultura colombiana caracteriza-se pelo alto número de pequenos produtores, sendo que a maioria é filiada à Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. Esta é a responsável pela padronização do grão, através da separação por tamanho e número de defeitos, preparando-o para o mercado internacional. Os lotes com maior granulometria, uniformidade e menor número de defeitos são exportados, ficando o excedente para ser comercializado no mercado interno (BRASIL, 2009).

No início dos anos 90 a Colômbia ensaiou um grande aumento de produção, motivada pela suspensão das Cláusulas Econômicas do Acordo Internacional do Café, acreditando que seu mercado seria maior que o determinado pelas cotas. Isso, no entanto, acabou resultando em problemas,

pois o mercado mostrou-se limitado para seu café e a iniciativa do café torrado e moído 100% colombiano não prosperou. Nesse momento, a FNC adotou um programa de erradicação, pagando para se arrancar café. Em 1991 o país chegou a produzir mais de 17 milhões de sacas tendo posteriormente recuado para produções em torno de 12,5 milhões em 2007. A partir do ano 2007, a FNC adotou a postura de limitar a produção, procurando elevar o preço do produto, partindo para políticas de venda com maior valor agregado, ampliando a fatia de “cafés especiais” e introduzindo cafeterias com a marca “Juan Valdez”. Sua produção se estagnou, os produtores tiveram nível adequado de renda e, devido à evolução das famílias, as propriedades ficaram cada vez menores, o que tem aumentado seu custo de produção pela elevação dos custos fixos (BRASIL, 2009).

De acordo com dados do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (BRASIL, 2014), a partir do ano de 2009, a baixa produção levou a um forte desabastecimento dos mercados colombianos, com quebras de contratos por parte de exportadores devido à falta do produto. Diante desse fato a FNC implantou um importante programa de renovação com o objetivo de ampliar a produção para 17 milhões de sacas (volume alcançado no início da década de 90) em 2014, recuperando sua participação no mercado, claramente reduzido nos últimos anos.

Esse programa teve como principais diretrizes: agarrância de preços via contrato de opções e o programa nacional de replantio. No primeiro caso, cada produtor teria o direito de adquirir contratos de opção de venda de até 50% de sua produção estimada pelo técnico da FNC, cujos contratos devem ser feitos para a produção a ser colhida em curto prazo (aproximadamente dois meses). Já o programa nacional de replantio se baseia na renovação de lavouras, custeado pelo Fundo cafeeiro e por aportes do Ministério da Agricultura local. O objetivo seria elevar a

produção para os já mencionados 17 milhões de sacas, via renovação de 300 mil hectares (cerca de 35% de sua área de cultivo), com aumento de 41% de sua produtividade média, das atuais 14 para 19,7 sacas por hectare (BRASIL, 2009).

Mesmo não atingindo o objetivo de 17 milhões de sacas, o país comemora o aumento da produção na safra 2014, chegando a aproximadamente 12 milhões de sacas, 500 mil a mais que as 11,5 milhões produzidas em 2013. Acredita-se que essa elevação esteja atribuída às boas condições climáticas e às lavouras renovadas que gradativamente atingem idade produtiva. Desde o início do programa de renovação das lavouras colombianas, já foram plantadas 3 bilhões de novas plantas. Apesar da alta produção e dos bons preços, o governo colombiano não incentiva o aumento da área plantada no país, que hoje é de aproximadamente 930 mil hectares, mas sim o aumento da produtividade dentro da área cultivada (BUREAU DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA DO CAFÉ, 2014b).

4.1.1.3 Brasil

O Brasil é reconhecido de maneira histórica como o maior produtor mundial de café, e o mapa da atividade no país tem o seu principal cenário de cultivo no estado de Minas Gerais. Nesse Estado, encontra-se mais da metade da área ocupada com cafezais em território nacional, o que equivale a 1,001 milhão de hectares em produção na safra de 2014, do total de 1,929 milhão de hectares (COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO - CONAB, 2014a). A Figura 8 ilustra as principais regiões brasileiras produtoras de café.



Figura 8 Distribuição geográfica dos estados produtores no Brasil
 Fonte: CONAB (2014a)

Na Figura 8, as áreas plantadas com a espécie arábica são preenchidas com a cor verde-clara e as áreas de robusta com a cor verde-escura. No caso de regiões que possuem lavouras das duas espécies, são preenchidas de amarelo.

Em Minas Gerais, a principal região produtora é formada pelo sul e pelo centro-oeste, onde se cultiva quase metade do café produzido no estado. O cerrado mineiro, constituído por áreas do triângulo mineiro, do alto paranaíba e do noroeste, também é destaque. As lavouras desses locais apresentam bons índices de produtividade, com grãos de altíssima qualidade, decorrente dos cuidados na condução da safra e da tecnologia empregada. Outras localidades do estado dedicam-se à atividade cafeeira. Na zona da mata, no rio doce e no centro há um descompasso quando se faz o comparativo com as demais regiões

produtoras. Com pouco investimento, o rendimento alcançado acaba sendo baixo. No norte, em Jequitinhonha e no Mucuri convivem duas distintas realidades. Em torno de 40% do total plantado compreende lavouras de baixo nível tecnológico. O restante caracteriza-se por boa condução e uso de irrigação (BRASIL, 2014).

Por sua vez, no estado do Espírito Santo são comuns os investimentos em pesquisa e tecnologia, capitaneados pelo Instituto Capixaba de Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural (Incaper). O estado, que possui a maior produção nacional de robusta, incentiva também o plantio de arábica. Há alguns anos, as lavouras vêm sendo renovadas com variedades superiores e utilizando técnicas de manejo mais sustentáveis, o que resulta em qualidade e aumento da produtividade (BRASIL, 2014).

Já Rondônia, no norte do país, mesmo com a baixa tecnologia empregada pelos agricultores, é importante polo de cultivo de café robusta. Nesse estado predominam as pequenas propriedades familiares. A área cafeeira vem diminuindo, sendo substituída pelas pastagens, reflexo direto da escassez de mão de obra e dos altos custos da atividade. Pequena parte dos produtores tem investido em melhores práticas e cultivares superiores (BRASIL, 2014).

Em termos de produtividade, o grande destaque na produção do café arábica é o oeste da Bahia, onde predomina a vegetação de cerrado. As lavouras são totalmente irrigadas por sistema de pivô central, sendo as de mais alta tecnologia empregada no Brasil, o que se traduz em excelentes rendimentos. O solo plano permite que a colheita seja totalmente mecanizada. O estado possui ainda outras regiões produtoras. O planalto é a mais tradicional e passa por período de transição, necessitando de recuperação de seu parque cafeeiro. No extremo sul baiano predomina o café robusta, que vem sendo incrementado com a migração de produtores capixabas (BRASIL, 2014).

Em São Paulo, no Paraná e no Rio de Janeiro, outrora importantes estados produtores de café, a atividade ainda resiste, mesmo enfrentando dificuldades. Outros estados também têm investido no setor, como Mato Grosso, Goiás e Pará (BRASIL, 2014).

Cerca de 95% da produção nacional concentra-se, principalmente, em seis estados: Minas Gerais, Espírito Santo, São Paulo, Paraná, Bahia e Rondônia. O quadro 1 traz a produtividade desses dois tipos de café em Unidades Federativas, no fechamento do ano de 2013:

Quadro 1 Café beneficiado - Safra 2013

UNIDADE DA FEDERAÇÃO REGIÃO	PARQUE CAFEIEIRO				PRODUÇÃO (Mil sacas beneficiadas)			PRODUTIVIDADE (Sacas / ha)
	EM FORMAÇÃO		EM PRODUÇÃO		Arábica	Robusta	TOTAL	
	ÁREA (ha)	CAFEIROS (Mil covas)	ÁREA (ha)	CAFEIROS (Mil covas)				
Minas Gerais	193.981,0	693.617,0	1.037.797,0	3.198.098,0	27.380,0	280,0	27.660,0	26,65
Sul e Centro-Oeste	117.969,0	412.890,0	521.187,0	1.563.561,0	13.355,0		13.355,0	25,62
Triângulo, Alto Paranaíba e Noroeste	29.368,0	117.472,0	169.415,0	592.952,0	5.213,0		5.213,0	30,77
Zona da Mata, Rio Doce e Central	42.416,0	148.457,0	309.593,0	928.779,0	8.133,0	182,0	8.315,0	26,86
Norte, Jequitinhonha e Mucuri	4.228,0	14.798,0	37.602,0	112.806,0	679,0	98,0	777,0	20,66
Espírito Santo	45.915,0	151.582,0	453.167,0	1.169.662,0	3.486,0	8.211,0	11.697,0	25,81
São Paulo	17.027,5	57.742,3	162.328,5	471.505,4	4.010,1	0,0	4.010,1	24,70
Paraná	16.810,0	56.200,0	65.150,0	208.800,0	1.650,0	0,0	1.650,0	25,33
Bahia	12.494,4	41.785,5	134.511,1	308.917,1	1.079,9	723,4	1.803,3	13,41
- Cerrado	3.052,0	14.497,0	11.858,5	65.150,6	398,8		398,8	33,63
- Planalto	4.187,4	14.760,6	98.473,7	192.023,7	681,1		681,1	6,92
- Atlântico	5.255,0	12.527,9	24.178,9	51.742,8	0,0	723,4	723,4	29,92
Rondônia	5.465,0	8.580,1	102.840,0	161.458,8	0,0	1.357,0	1.357,0	13,20
Mato Grosso	1.251,0	2.899,8	20.890,0	47.952,3	1,6	169,9	171,5	8,21
Goiás	1.495,0	6.650,7	6.382,6	28.975,9	265,5		265,5	41,60
Pará	95,0	209,0	6.383,0	14.221,3	0,0	121,7	121,7	19,07
Rio de Janeiro	4,0	8,6	13.276,0	27.879,6	281,0	0,0	281,0	21,17
Outros	636,0	1.729,9	13.700,0	35.072,0	131,7	2,8	134,5	9,82
BRASIL	295.173,9	1.021.004,9	2.016.425,2	5.672.542,4	38.285,8	10.865,8	49.151,6	24,38

Fonte: CONAB (2014b)

No fechamento do ano de 2013, o café do tipo arábica correspondeu a 77,89% da produção total de café verde beneficiado no Brasil, sendo os 22,11%

referente ao robusta. O estado de Minas Gerais destaca-se como o maior produtor nacional de café tipo arábica, apresentando 51,46% do total da área cultivada no Brasil. O Espírito Santo, por sua vez, destaca-se como o maior produtor nacional da espécie robusta com 75,56% do total. Esses dois estados, juntos, colaboram com 80% do total de café produzido no Brasil.

Com relação à produtividade (sacos de 60 Kg/hectare) de cada região, nota-se um descompasso entre alguns estados. Isso ocorre pelas peculiaridades de clima, disponibilidade de mão de obra de qualidade, e acesso a informações técnicas e gerenciais, entre outros fatores. Em Minas Gerais, por exemplo, algumas áreas são de difícil mecanização pelos relevos acidentados, principalmente na região sul. Essa característica da região dificulta operações preventivas e corretivas nas lavouras, refletindo em indicadores como produtividade e qualidade.

O maior estado produtor do Brasil, com um parque cafeeiro com mais de 1 milhão de hectares plantados, possui uma média de produtividade contabilizada em 26,65 sacos/hectare, ou seja, apenas 2 sacos a mais que a média nacional. Isso significa que, através de um pequeno aumento na produtividade do estado, o impacto na quantidade de grãos produzido por ano no país aumenta consideravelmente. O Espírito Santo, com praticamente meio milhão de hectares cultivados possui uma média produtiva em 25,81, ou seja, apenas 1 saco a mais que a média nacional.

O Plano Estratégico para o Desenvolvimento do Setor Cafeeiro (PEDSC), elaborado pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, tem como um dos objetivos promover exatamente o aumento gradual da produtividade do grão no Brasil. A meta é aumentar a produção nacional média por hectare do parque cafeeiro, sem acréscimo da área de cultivo, entre os anos 2012 a 2015, de 21,1 sacas para 27,7 sacas por hectare. A ênfase em desenvolver forte processo de capacitação de técnicos e agricultores, com vistas à consistente melhoria da qualidade de produtos e de processos, é de vital importância para alcançar a meta proposta.

Talvez, uma das grandes oportunidades do Brasil na produção do grão seja atingir produtividades mais altas em regiões com potencial desperdiçado. Os estados de Minas Gerais, Espírito Santo, São Paulo, Paraná, Bahia e Goiás atingem produtividades acima da média nacional. Nesse caso, é imprescindível a assistência técnica realizada por profissionais eficientes e atualizados, principalmente nos estados que não apresentam bons números.

4.1.2 Necessidades e Demandas

Segundo dados da OIC (2013), o consumo mundial de café tradicional aumentou entre 1,5% e 2% ao ano, enquanto, segundo a BSCA (2013), o consumo de cafés de maior valor agregado cresceu a um ritmo de 10% a 15% ao ano. Pode-se entender que, esse aumento do consumo de cafés especiais, se deve principalmente ao novo padrão de consumo mundial de alimentos, cada vez mais preocupado com questões ligadas à saúde, questões de cunho social, meio ambiente e qualidade.

Apesar da instabilidade econômica global que afetou mercados europeus e norte-americanos, o consumo mundial em 2013 foi estimado em 145,8 milhões de sacas, o que foi considerado o maior da história até o momento. Analisando a variação de consumo global entre 2000 e 2013, percebe-se um incremento de aproximadamente 40 milhões de sacas ao longo dos 13 anos analisados, o equivalente a uma taxa de 2,5% por ano (Tabela 4).

Tabela 4 Consumo de café no mundo – 2000 e 2013 (sacas de 60 Kg)

	2000	2013	Varição 2000-2013	Taxa de crescimento anual
Mercados Tradicionais	63.600	72.900	(+)14,6	(+)1,1
Países Produtores	26.400	45.200	(+)71,2	(+)4,2
Mercados Emergentes	15.500	27.700	(+)78,7	(+)4,6
Total Mundo	105.500	145.800	(+)38,2	(+)2,5

Fonte: OIC (2014)

Os maiores responsáveis pela variação nesse indicador foram os países produtores e os mercados emergentes, apresentando uma variação ao longo do período analisado de, respectivamente, 71,2% e 78,7%. Dentre os países produtores, os destaques para os números recordes são Brasil, Indonésia e Vietnã. Segundo o Bureau de Inteligência Competitiva do Café (2014a), o que ilustra esse aumento no consumo dos países produtores é o consumo de café no Vietnã cresce a mais de 10% ao ano, impulsionado principalmente pelos jovens que adquiriram a cultura de tomar café, pela abertura de 1.000 cafeterias da marca Trung Nguyen e pelo sucesso da monodose. Em 2013, o país consumiu cerca de dois milhões de sacas de 60 kg de grãos de café. Na Indonésia, as principais causas do crescimento de 10% ao ano são similares às do Vietnã, mas é destaque o papel das mídias sociais no cotidiano da sociedade vietnamita, elaborando programas de marketing na área do café em toda a nação.

Dentre os mercados emergentes, os destaques para o crescimento anual de 4,6% entre 2000 e 2013 são China, Rússia e Índia. De acordo com o Bureau de Inteligência Competitiva do Café (2014a), e que exemplifica esse aumento considerável no consumo dos mercados emergentes, prevê-se a existência de 4.000 lojas especializadas em café nos próximos anos na Índia, quase o dobro do número atual, já que as redes de cafeterias tornaram-se ponto de encontro para os jovens desse país. Na China, o número de cafeterias aumentou em quase duas vezes, comparando os números atuais com os últimos cinco anos (2008-2013): são cerca de 31.000 cafeterias.

No entanto, os Estados Unidos continuaram com a posição de maior consumidor de sacas com 21,9 milhões, seguido pelo Brasil com 20,6 milhões de sacas, Alemanha, com 8,9 milhões de sacas, Japão com 7,1 milhões e França e Itália, com mais de 5 milhões de sacas cada (OIC, 2014). Coincidentemente, esses mesmos países não são apenas os seis maiores países consumidores de sacas de café, como também os que possuem os maiores números analisando o

consumo *per capita*. Na Figura 9 pode-se observar o consumo *per capita* em mercados tradicionais, países produtores/exportadores e mercados emergentes.

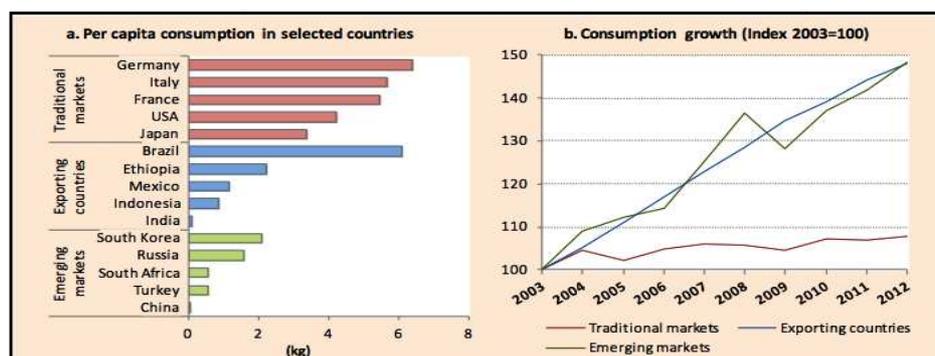


Figura 9 Consumo *per capita* em países selecionados

Fonte: OIC (2014)

Pode-se notar que o consumo *per capita* dos países produtores e mercados emergentes, representado pelas cores azul e verde, cresce a um nível muito mais acentuado em relação aos mercados tradicionais, representado pela cor vermelha. No entanto, quando se compara, por exemplo, o consumo *per capita* do Japão (próximo a 3 Kg/habitante) com o da China (0,2 Kg/habitante) e da Índia (0,3 Kg/habitante), a diferença é enorme. A China e a Índia são mercados promissores para o consumo de café, pois, como já abordado anteriormente, a cultura do consumo da bebida ganha força a cada ano. A nação campeã em consumo *per capita* é a Alemanha, seguida pelo Brasil, que se encontra em segundo lugar.

A partir de um estudo do Bureau de Inteligência Competitiva do Café (2014b), observou-se que o consumo de café em cápsulas (monodose) aumentou 46,5% entre os anos 2012 e 2013 no Brasil. A inclusão da tendência nos lares brasileiros ainda é pequena, pois somente 0,6% dos domicílios no país detém a tecnologia para o consumo de monodose, porém o crescimento dos últimos anos

aponta que o produto vai ser bem aceito no Brasil. Segundo a gerente da marca TRES, do grupo Três Corações, Marcella Issa, o Brasil está caminhando para o amadurecimento do segmento, uma vez que ele movimentou R\$206 milhões entre os anos 2008 e 2012. “Hoje as cápsulas representam 2,5% do segmento de cafés em valor, mas entendemos que pode chegar até 20%”, ressalta. Com a expansão da nova tendência, a TRES pretende aumentar sua participação no mercado. Em cinco anos, a expectativa é de que a marca represente 10% do faturamento do Grupo Três Corações (BUREAU DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA DO CAFÉ, 2014b). Esses dados complementam, em parte, a explicação para o aumento significativo no consumo dos países produtores representado na Tabela 7.

O mercado promissor dos cafés especiais comercializados em cápsulas tem atraído investimentos para o país. A Kaffa, empresa portuguesa que atua no mercado desde 1960, investiu R\$3 milhões na instalação de uma fábrica em Ribeirão Preto, São Paulo. O objetivo é atender diretamente aos produtores, principalmente de Minas Gerais, que queiram entrar para o segmento de monodoses. De acordo com o presidente da Kaffa, Oscar Galvão, as expectativas em relação ao mercado são positivas. "Além de o Brasil ser um grande produtor e consumidor de cafés de qualidade, a população está procurando alternativas práticas para ter um café de qualidade e elaborado de maneira simples em casa e as doses em cápsulas atendem bem esta demanda. Por isso, resolvemos investir no país, e acreditamos que os produtores de Minas Gerais responderão por uma parcela significativa dos nossos clientes, já que esta é uma forma rentável de agregar valor ao café” (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS - ABRAS, 2014).

Ainda segundo Galvão, a empresa disponibiliza para o cafeicultor, de forma simples e com custos acessíveis, a possibilidade de ingressar no mercado de cápsulas. "Encapsulamos uma quantidade mínima de 2 sacas de 60 quilos. O produtor envia para nossa fábrica o volume torrado e em grãos e nós

encapsulamos o café e entregamos com a marca escolhida pelo cafeicultor. O cliente, além das cápsulas, também pode encomendar cafeteiras para comercializar com o mercado final, usando a marca própria” (ABRAS, 2014).

A partir do crescimento no consumo de café, principalmente pelos países produtores e por mercados emergentes, somado ao aumento do poder de compra da população residente dessas respectivas nações, é possível enxergar uma nova oportunidade para o Brasil. Além de ser o maior produtor do mundo na espécie arábica e o segundo em robusta, o país conta com disponibilidade de terra, clima e solo favoráveis para o cultivo do café, além de deter a tecnologia mais avançada na produção do grão.

Como já comentado nesta seção, é necessária uma aproximação entre as autoridades políticas e cafeicultores, de modo que um planejamento estratégico de curto, médio e longo prazo seja realizado em conjunto, com o compromisso de ambas as partes. Destaca-se, como complemento a essa aproximação, a presença de profissionais ligados à comercialização do café brasileiro no exterior, atuando no relacionamento entre nações, através de acordos bilaterais. China, Índia e Rússia são destaques potenciais para acordos estratégicos de longo prazo.

É importante que esse passo seja dado da maneira mais simples e organizada possível, com o objetivo que seria a construção de relações sustentáveis entre diferentes países e de preferência trabalhadas com o foco a longo prazo.

4.1.3 Segmentos de mercado

Com base em Saes e Nakazone (2002), os segmentos do café brasileiro são:

a) Segmento de produção primária de café verde *in natura*, também denominado produção em nível de fazenda (PONCIANO; SOUZA, NEY, 2009).

b) Segmento de beneficiamento e comercialização de grãos, formado por maquinistas e cooperativas responsáveis pelo primeiro processamento, resultando em café verde beneficiado.

c) Segmento industrial, composto pelas indústrias de torrefação e moagem, empresas de solúvel e cooperativas responsáveis pelo segundo processamento, resultando em café torrado, moído e solúvel.

O primeiro dos segmentos, o café verde *in natura*, corresponde à etapa da produção em nível fazenda, a qual envolve plantação, cultivo e colheita do café, e, eventualmente, dependendo da infraestrutura do produtor rural, algum tipo de beneficiamento no produto (PONCIANO; SOUZA, NEY, 2009). É composto por produtores rurais, pessoas físicas e/ou jurídicas.

Já o segundo segmento, beneficiamento e comercialização de café verde, equivale ao fluxo ao qual o café segue, logo após a colheita, em sua maioria para exportação (indústrias estrangeiras de café torrado, moído e solúvel) e para as indústrias nacionais de torrefação, moagem e solúvel. O café verde, antes de ser comercializado, é submetido às atividades de limpeza, descascamento, classificação, beneficiamento e misturas de tipos de café (*blend*), para melhor atender às exigências do mercado externo.

A classificação do café verde é muito importante para a comercialização, pois é através dela que é determinada a qualidade do café, da qual depende o seu preço e a aceitação no mercado. A classificação oficial brasileira do café compreende tanto os aspectos físicos (cor dos grãos, número de defeitos e teor de umidade), como as características da bebida e do tamanho dos grãos (peneira).

O segmento de beneficiamento e comercialização é composto por maquinistas, associações de produtores e cooperativas, as quais, em especial, desempenham importante papel. Pela falta de infraestrutura de beneficiamento

adequada por parte dos produtores rurais, transferiu-se para as cooperativas a responsabilidade de beneficiamento e armazenamento. No sul de Minas Gerais, principal região produtora de café no Brasil, mais de 80% do café é comercializado por meio de cooperativas (PONCIANO; SOUZA; NEY, 2009).

Já o terceiro segmento, o segmento industrial, é o responsável pelo segundo processamento e compõe-se pelas indústrias de torrefação, moagem e empresas de solúvel. O café industrializado (torrado, moído e solúvel) ainda representa parcela insignificante na pauta de exportações brasileiras, totalizando, no ano de 2012, apenas 0,7% do total de exportações do agronegócio, e 11,8% do total de café exportado (CONSELHO DOS EXPORTADORES DE CAFÉ DO BRASIL - CECAFÉ, 2013). Essa parcela reduzida deve-se, em grande parte, à concorrência externa, às barreiras tarifárias impostas pelos países importadores e à queda da demanda mundial dos principais importadores, os quais têm interesse apenas em comprar o café verde para proceder à industrialização no destino.

A concorrência e instabilidade dos preços do café verde tradicional, acrescidos pelo período de desregulamentação do café no início dos anos 90, são alguns fatores que levaram a adoção de novos padrões de competitividade pelos produtores, os quais passaram a investir em estratégias de diferenciação como forma de agregar valor e qualidade ao produto. É nesse contexto que surgem os cafés de maior valor agregado, também denominado de cafés especiais.

Segundo Saes (2008), as possibilidades de diferenciação do café ocorrem por diversas formas, sendo elas: processo de produção utilizado (orgânico, sombreado, *fair trade*); local de produção (origem); formas de beneficiamento, se em via seca (café natural) ou úmida (cereja descascado e desmucilado); fatores tecnológicos que interferem na qualidade da bebida (aroma, sabor, corpo, acidez); processo de industrialização (aromatizado ou descafeinados); tipo de preparo (*espresso*, *cappuccino*); local de venda no varejo (cafeterias). Ainda segundo o autor, os cafés especiais podem ser divididos em

cinco categorias principais: qualidade superior (*Gourmet*), origem (*Estate Coffee*), orgânico, sombreado e *Fair Trade* (Tabela 5).

Tabela 5 Tipos de diferenciação dos cafés especiais

Tipos de diferenciação	Atributos requeridos para o produtor	Atributo mais importante na cadeia segundo percepção do consumidor	Condicionantes de rentabilidade para o produtor	Requisitos necessários para os produtores aderirem a estratégia
Qualidade superior (<i>Gourmet</i>)	Produzir com qualidade.	Marca (da empresa).	Baixas barreiras à entrada.	Produzir qualidade. Pode ser induzido por prêmio de preço.
Origem (<i>Estate Coffee</i>)	Estar localizado em região que tem uma especificidade.	Certificação de café de origem da região, marca da fazenda.	Altas barreiras à entrada.	Esteja na região e produza de acordo com os requisitos da certificação.
Orgânico	Utilizar método que preserva o solo e ausência de agrotóxicos e fertilizantes altamente solúveis.	Certificação de café orgânico.	Baixas barreiras à entrada.	Produtor tenha o certificado. Preço deve compensar o investimento. Em países pobres não há necessidade de investimento.
Sombreado (<i>eco-friendly</i>)	Produzir na sombra da floresta.	Certificação de café <i>eco-friendly</i> .	Altas barreiras à entrada (grande parte da produção é ao sol).	Produtor esteja produzindo em áreas de floresta e tenha certificado.
<i>Fair Trade</i>	Ser produtor pequeno e estar associado à cooperativa.	Certificação de café <i>Fair Trade</i>	Altas barreiras à entrada (FLO define o crescimento dos associados dependendo da demanda).	Produtor se enquadre dentro das regras <i>Fair Trade</i> .

Fonte: Saes (2008, p. 96)

O primeiro tipo de café especial, o café de qualidade superior (*Gourmet*), relaciona-se às características intrínsecas do grão verde, que determinam sua composição, tais como aroma, sabor, corpo e acidez. São os grãos da espécie arábica diferenciados, quase isento de defeitos (BSCA, 2013). Segundo Saes (2008), em regra, todo o fruto maduro (cereja) da espécie arábica na planta tem potencial para dar origem à bebida de alta qualidade. Ocorre que, se não forem adotados pelo produtor os métodos

adequados no processo de beneficiamento e secagem, o açúcar natural contido no grão maduro favorece a fermentação, tornando a bebida adstringente. Dessa forma, é importante, no processo pós-colheita, a separação dos frutos cereja (mais maduro) dos verdes e secos e a formação de lotes separados.

São três formas de preparo que interferem na qualidade final da bebida (FARINA; ZYLBERSTAJN, 2001, p. 62):

a) Café natural: a qualidade desse café depende mais do clima do que das formas de beneficiamento. Assim, resulta de um processo pelo qual o café recém-colhido, após ser lavado, é levado para o terreiro para secar ao sol antes de ir para o secador (beneficiamento na via seca).

b) Cereja descascado: processo em que são lavados e separados os grãos verdes e secos dos grãos maduros (cerejas), que passam por um despoldador. Logo após são levados aos terreiros. Na secagem, a mucilagem fica aderida aos grãos, proporcionando características únicas, tais como corpo, acidez e doçura (beneficiamento na via úmida).

c) Despoldado: é um processo similar ao do cereja descascado, mas inclui a passagem dos grãos por um tanque de fermentação, no qual permanecem entre 24 e 36 horas para retirada da mucilagem. Permite a obtenção de um café uniforme, suave e com maior acidez.

Já a qualidade do segundo tipo de cafés especiais, os cafés de origem (*Estate Coffee*), relaciona-se às questões como localização, altitude, clima e qualidade do solo das plantações. Segundo Leão (2010), para esse tipo, torna-se imprescindível a certificação, pois ela é a garantia ao

consumidor de que o café é, de fato, produzido em determinada região, uma vez que, diferentemente do *café gourmet*, sua origem não pode ser comprovada ao provar a bebida. Como exemplos mundialmente conhecidos de cafés de origem, podemos citar as marcas *Jamaica Blue Mountain*, *Hawaiian Kona Fancy*, *Haiti Bleu*, *Papua New Guinea Sagri A.*, *Ethiopia Yirgacheffe* e *Kenya A.A* (SAES, 2008).

No Brasil, existe uma série de distintos *terroirs*. Significa o conjunto de características que certa localização geográfica confere a um determinado produto, notadamente vinho e café. Tais elementos somam não somente a localização, mas principalmente o clima, o tipo de solo, a geologia do solo, altitude, insolação, as práticas de produção e beneficiamento do produto. Como exemplos de *terroirs* brasileiros, estão Matas de Minas, Cerrado, Mogiana Paulista, entre outros.

O café especial do tipo orgânico caracteriza-se por ser cultivado exclusivamente com fertilizantes e adubos orgânicos e o controle de pragas e doenças é feito biologicamente. Embora tenha um maior valor comercial, para ser considerado como pertencente à classe dos cafés especiais, o café orgânico deve possuir especificações qualitativas que agreguem valor e o fortaleçam no mercado (BSCA, 2013). Segundo Saes (2008), o Brasil apresenta baixa produtividade e custos de produção maiores, quando comparado ao cultivo convencional, principalmente em razão da mão de obra e do alto custo de certificação. Ainda segundo o autor, apenas a partir do ano 2000, a produção brasileira de café orgânico passou a ser significativa, sendo a maior parte destinada às exportações.

O café sombreado (*Eco-friendly*) surgiu com a demanda da sociedade por alimentos cuja produção respeitasse o meio ambiente. Ele é produzido sob o abrigo de floresta natural, e dá origem a excelentes qualidades de bebidas, uma vez que a cobertura vegetal tem efeito

moderador sobre as oscilações diárias de temperaturas, protege os grãos do vento e das geadas, reduz a erosão do solo e contribui para um amadurecimento homogêneo dos grãos, facilitando a colheita (LEÃO, 2010).

Por fim, o café *Fair Trade* é aquele demandado por consumidores preocupados com as condições socioambientais nas quais o café é cultivado, envolvendo questões como “pagamento de salários justos aos trabalhadores, trabalho cooperativo, educação do consumidor, sustentabilidade ambiental, suporte técnico e financeiro e respeito à identidade cultural” (SAES; ESCUDEIRO; SILVA, 2006, p. 15).

Podemos observar que o processo de diferenciação do café considera não apenas a qualidade final da bebida, tais como propriedades físicas e sensoriais, mas também algumas características intangíveis do produto, como, por exemplo, questões de tecnologia utilizada durante o processo de produção, responsabilidade econômica, social e/ou ambiental. É nesse contexto que, com o objetivo de identificar os atributos e características dos produtos e, por consequência, reduzir as incertezas aos consumidores, surgem os mecanismos de certificação e marca. As possíveis certificações estão descritas na Figura 10.

Figura 10 Principais certificações dos cafés especiais

	<p>Selo da Associação Brasileira de Cafés Especiais (BSCA). Atesta a qualidade superior dos cafés especiais - quanto ao tipo, cor, aspecto, peneira e torra - produzidos em fazendas certificadas no Brasil. O foco principal é a promoção do produto nos mercados internacionais.</p>
	<p>Selo da Certificação Rainforest Alliance. Integra produção agrícola com a preservação da biodiversidade e o desenvolvimento humano, considerando os seguintes critérios: sistema de gestão social e ambiental; conservação de ecossistemas; proteção da vida silvestre; conservação dos recursos hídricos; tratamento justo e boas condições de trabalho; saúde e segurança ocupacional; relações com a comunidade; manejo integrado dos cultivos; manejo e conservação do solo; manejo integrado dos resíduos.</p>
	<p>Selo da 4C Association. Privilegia a união de produtores, comércio, indústria e sociedade civil organizada visando alcançar maior sustentabilidade na cadeia produtiva mundial do café.</p>
	<p>Selo da Certificação UTZ. Visa garantir e certificar as condições sociais e ambientais de produção. Incorpora a rastreabilidade na cadeia produtiva do café. Com essa certificação pode-se saber como foi produzido o café e qual a origem deste. Sistema de monitoramento rastrear-relatar.</p>
	<p>Selo da Certificação BCS. Certificadora alemã independente voltada para a adequação, viabilização e garantia das normas da agricultura orgânica.</p>
	<p>Selo do Fair Trade. Baseado nas diretrizes do comércio "justo/solidário" consiste em um sistema de parceria comercial, baseado no diálogo, transparência e respeito, almejando maior equidade nas relações comerciais. Oferece a produtores marginalizados melhores condições de troca e maiores garantias de seus direitos contribuindo para o desenvolvimento sustentável.</p>

Fonte: Elaborado a partir de dados da BSCA (2013)

Há vantagens e desvantagens na produção de cafés especiais quando comparada à produção do café tradicional. A primeira grande vantagem para esse tipo de café é o pagamento de um preço-prêmio entre 20% e 30% superior ao preço pago

para o café *commodity* (tradicional). Além do preço-prêmio pago pela diferenciação, o café especial tem vantagem no que se refere à estabilidade na comercialização, por meio da fixação de contratos de longo prazo e com preços mais estáveis, firmados com grandes compradores, como, por exemplo, a *Starbucks*, a maior rede de cafeterias do mundo. Na Tabela 6 pode-se identificar a diferença de preços praticada entre o café especial (cafés diferenciados) e o café tradicional (naturais médios).

Tabela 6 Exportações de café arábica (2006-2012)

Ano	Tipo	Sacas 60 Kg	US\$ FOB	Preço médio (US\$/saca)
2006		22.225.365	2.653.257.392	119,38
	Cafés diferenciados	1.989.251	315.093.424	158,40
	Naturais médios	20.236.114	2.338.163.968	115,54
2007		23.320.801	3.208.897.611	137,60
	Cafés diferenciados	2.176.903	360.903.120	165,79
	Naturais médios	21.143.898	2.847.994.491	134,70
2008		23.955.195	3.847.096.074	160,60
	Cafés diferenciados	3.610.508	696.479.519	192,90
	Naturais médios	20.344.687	3.150.616.555	154,86
2009		26.253.362	3.661.667.272	139,47
	Cafés diferenciados	4.003.848	719.599.525	179,73
	Naturais médios	22.249.514	2.942.067.747	132,23
2010		28.572.605	5.013.643.950	175,47
	Cafés diferenciados	7.008.728	1.560.807.651	222,69
	Naturais médios	21.563.877	3.452.836.299	160,12
2011		27.472.035	7.672.644.045	279,29
	Cafés diferenciados	8.045.994	2.732.477.653	339,61
	Naturais médios	19.426.041	4.940.166.392	254,31
2012		23.782.716	5.505.596.565	231,50
	Cafés diferenciados	4.647.635	1.323.852.239	284,84
	Naturais médios	19.135.081	4.181.744.326	218,54

Fonte: CECAFÉ (2013)

Analisando a Tabela 6, pode-se identificar um aumento na exportação dos cafés especiais, ainda que o volume das exportações desse tipo seja inferior às exportações do café tradicional. Nota-se que, durante seis anos consecutivos avaliados, houve um crescimento de 304,5% do volume exportado de cafés diferenciados, enquanto, no mesmo período, a exportação de cafés naturais diminuiu cerca de 4%.

Embora o ano de 2012 apresente uma queda nas exportações de cafés especiais quando comparada ao ano anterior, devemos considerar que, em 2010 e 2011, houve um pico das exportações, apresentando uma variação de quase 100% quando comparada com os valores apresentados em 2009. Dessa forma, podemos entender que, durante esse período, houve um crescimento atípico das exportações de café especial, o qual retornou ao seu ritmo de crescimento normal em 2012.

Quando analisa-se o preço médio por saca, cotadas em dólar, entre cafés diferenciados (especiais) e naturais médios (tradicionais), é possível notar uma diferença considerável. Em 2012, último ano contabilizado na Tabela 6, o preço pago aos produtores de cafés especiais foi 30% maior em relação aos produtores do grão tradicional. Essa mesma comparação, porém no caso do ano 2011 e 2010, apresenta uma disparidade ainda maior, com respectivos 33,5% e 39%.

Considerando um cenário de crescimento da exportação do café diferenciado pelo Brasil, aliado a oportunidade de melhoria na produtividade e qualidade do grão em diversos estados, torna-se interessante a elaboração de programas visando ao médio e longo prazo, que orientem os produtores para essa nova realidade. A Colômbia, através de seus programas governamentais voltados para a qualidade e marketing do café produzido em seu território, é um dos exemplos de sucesso de que, com apoio e visão estratégica, é possível construir, ao longo do tempo, uma marca e um produto exemplar.

Pode ser que a grande oportunidade seja a articulação das autoridades brasileiras em aprovar bons projetos no setor cafeeiro, que sejam estratégicos para projetar o Brasil como referência de qualidade e de sustentabilidade no exterior. Isso somente seria possível a partir de um estreitamento de laços entre produtores e autoridades governamentais, traçando, de maneira conjunta, planos e ações para que esse desafio seja alcançado. A partir dessas ações, a maior agregação de valor ao café brasileiro se torna cada vez mais próxima.

O resultado da sinergia entre cafeicultores e os responsáveis pela política seria uma profissionalização do setor cafeeiro, tanto na realidade "antes da porteira", quanto "depois da porteira", auxiliando o país, por exemplo, na geração de empregos diretos e indiretos de qualidade, além de construir fora do país um conceito de excelência e qualidade do produto brasileiro.

4.1.4 Síntese da força de mercado

A Figura 11 traz a síntese das principais análises realizadas ao longo da força de mercado.

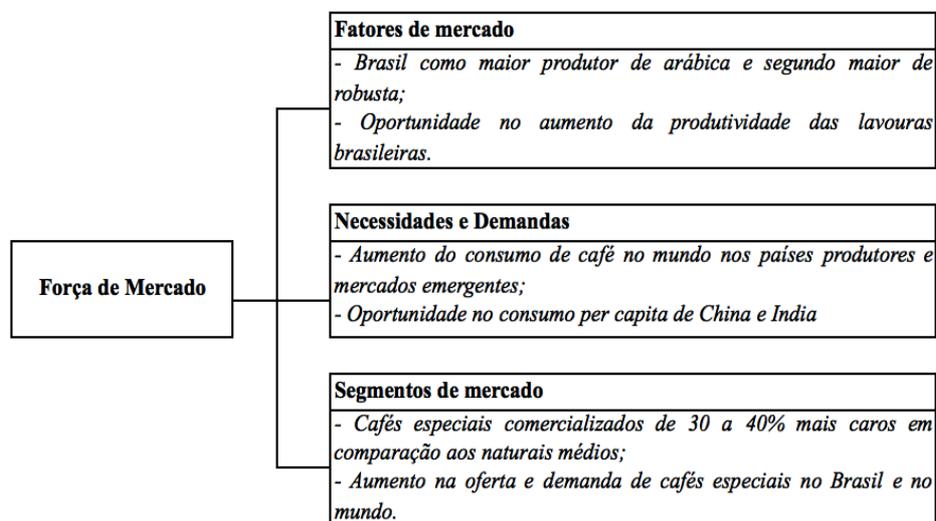


Figura 11 Síntese da força de mercado

A síntese da força de mercado contempla as variáveis fatores de mercado, necessidades e demandas e, por fim, segmentos de mercado.

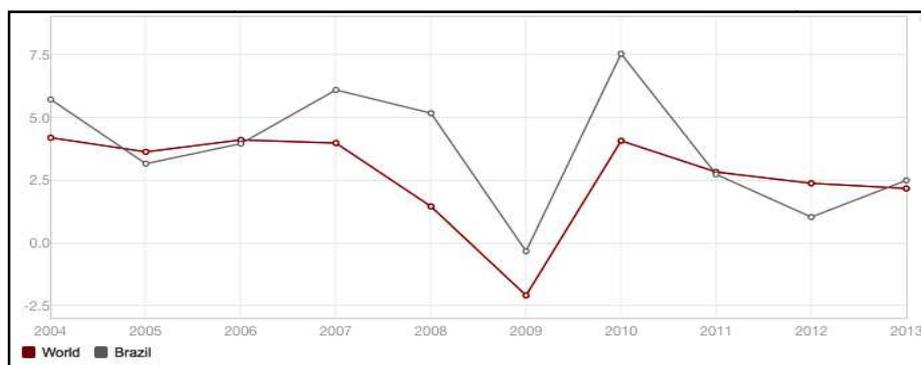
4.2 Força Macroeconômica

Nesta força, as variáveis estudadas são: situação do mercado global, *commodities* e outros recursos e, por fim, infraestrutura econômica. Ao final há uma síntese de ideias a partir da análise das três variáveis.

4.2.1 Situação do mercado global

Por definição, o Produto Interno Bruto (PIB) refere-se “ao valor agregado de todos os bens e serviços finais produzidos dentro do território econômico de um país, independentemente da nacionalidade dos proprietários das unidades produtoras desses bens e serviços” (SANDRONI, 1987, p. 234). Trata-se de um importante indicador macroeconômico, representando a riqueza de uma determinada nação. O gráfico 1 representa os números de crescimento do Brasil em relação ao crescimento mundial, a partir de 2004, simbolizados pelo PIB. Entre 2006 e 2011, a média brasileira foi igual ou maior que a mundial, e em 2013 encerrou o ano com 2.5%.

Gráfico 1 Crescimento do Brasil e do mundo



Fonte: Banco Mundial (2014)

Uma possível análise a partir dos números de PIB seria verificar o quanto a receita com as exportações de café arábica representam no PIB. O indicador econômico brasileiro atingiu 2.245,67 bilhões de dólares em 2013. Por sua vez, os números da Colômbia apontam uma riqueza nacional de 378,15 bilhões de dólares, um valor praticamente seis vezes menor que o brasileiro.

O café brasileiro participou de janeiro a dezembro de 2013 com 5,3% do total de exportações do agronegócio do país, ocupando a sexta posição, atrás do complexo da soja, carnes, complexo sucroalcooleiro, produtos florestais, cereais, farinha e preparações (BRASIL, 2014). A participação da receita total de exportação do grão representa 0,2% do PIB total brasileiro. Comparou-se esses números do Brasil com os números da Colômbia. Esse valor, no caso colombiano, é cinco vezes maior que o principal concorrente internacional. A Tabela 7 ilustra a importância da *commodity* para a riqueza de ambos os países.

Tabela 7 Participação da receita de exportação de café arábica no PIB do Brasil e Colômbia - 2013

	PIB (Bilhões de US\$)	Receita Exportações Cafeeiras (Bilhões de US\$)	Participação da Receita de Exportação Cafeeira/PIB (%)
Brasil	2.245,67	4.767	0,2%
Colômbia	378,15	3.4	0,9%

Fonte: Cecafé (2014) e Federacion Nacional de Cafeteros de Colombia (2014)

A partir dos dados, conclui-se que a Colômbia é mais dependente da comercialização dos grãos de café no cenário internacional que o Brasil, no que tange um dos principais indicadores do potencial da economia de um país (PIB). A produção de café na Colômbia, como já comentado anteriormente, faz parte de uma estratégia nacional de desenvolvimento do país, sendo de vital importância para a nação manter o produto no mercado internacional. Isso explica a quantidade

e a qualidade de programas voltados para a representação do produto no mercado mundial.

A receita cambial com as exportações de café representava metade de toda a receita cambial do país no início dos anos 60 do século 20. Mesmo com essa enorme perda de participação do café nas exportações brasileiras, o Brasil continuou sendo o maior produtor e exportador de café do mundo. Isso foi resultado do crescimento do agronegócio e da economia brasileira nos últimos 50 anos, mas também da pressão sobre os preços por *traders* e países consumidores que, com a globalização da economia e as ferramentas da tecnologia da informação, dominaram o comércio de café com os mais de 50 países produtores, a grande maioria subdesenvolvidos e dependentes da receita do café (BRASIL, 2014).

O CECAFÉ – Conselho dos Exportadores de Café do Brasil – divulgou a evolução da exportação de café brasileiro ao longo de cinco safras consecutivas. Essa instituição separa a exportação de café em dois blocos distintos, sendo que o primeiro deles, denominado Exportação Arábica, é referente somente à exportação docafé verde da espécie arábica. O segundo bloco, denominado Exportações Totais é referente ao somatório das exportações do café verde da espécie arábica, do café verde da espécie robusta, docafé torrado & moído e, por fim, do café solúvel. Os resultados são representados na Tabela 8.

Tabela 8 Exportações Brasileiras de Café – Ano-Safra.

Ano-Safra*	Exportação Arábica (Sacas de 60Kg)	Exportações Totais (Sacas de 60Kg)	Preço Médio (US\$/Saca)	Receita Total (1000 US\$)
2009	23.885.138	27.701.576	151,00	4.182.938
2010	27.642.962	32.509.351	207,39	6.742.114
2011	23.302.205	28.101.494	265,96	7.473.873
2012	23.965.900	28.540.114	197,44	5.634.960
2013	26.246.051	31.014.795	153,72	4.767.594

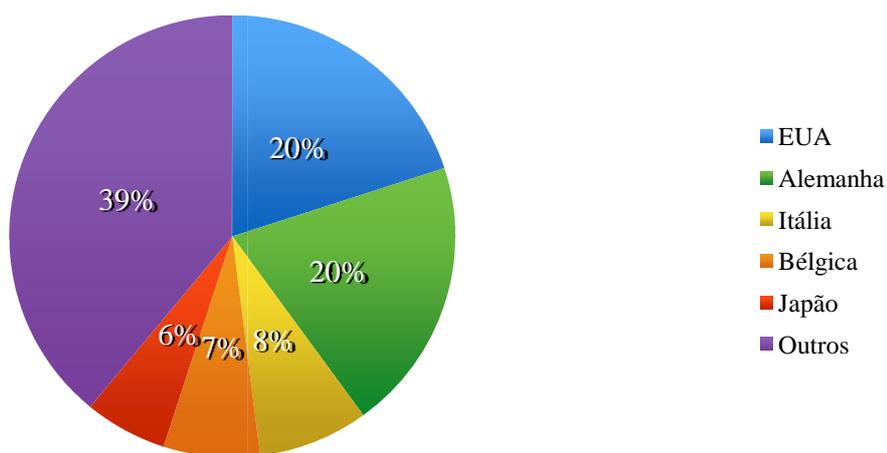
*Ano-Safra: Período de safra do café (Junho a Julho)

Fonte: CECAFÉ (2014)

Através dos dados representados na Tabela 8, é possível concluir que o volume de café verde arábica é o principal elemento comercializado para outras nações quando comparado às exportações totais (somatório de robusta e arábica verde, torrado e moído e solúvel), representando 85% das exportações totais no ano 2013. Os números do volume exportado do café arábica crescem a partir de 2011, diferentemente da receita total adquirida pela comercialização, que sofre queda a partir deste mesmo ano. Isso ocorreu exatamente pelo preço médio, cotado em dólares americanos, alcançar patamares cada vez mais baixos.

Complementando a análise anterior, o CECAFÉ elaborou um levantamento dos principais países importadores do café brasileiro. Os Estados Unidos e a Alemanha lideram a compra do grão, ambas com 20% do total comercializado no exterior. Itália, Bélgica e Japão são colocados logo em seguida como os maiores importadores com, respectivamente 8%, 7% e 6% do total importado. Esses números apontam a América do Norte e a Europa como os principais blocos econômicos compradores do café brasileiro. A Figura 12 representa os resultados de maneira organizada.

Figura 12 Principais destinos das exportações brasileiras



Fonte: CECAFÉ (2014)

No caso do café torrado e moído, a quase totalidade da produção da indústria é destinada para o mercado interno (varejo nacional). Esse segmento possui em torno de 1.200 torrefadoras, com grande número de empresas de pequeno porte (PONCIANO; SOUZA; NEY, 2009). O Brasil é o segundo maior mercado consumidor do mundo, o que tornou um atrativo para o investimento externo direto. Esse fato refletiu no ingresso das empresas multinacionais e, por consequência, a indústria, que antes era tipicamente nacional, tem sofrido um processo de concentração e desnacionalização.

Devido ao porte das multinacionais, essas se valem de economia de escala e escopo, propiciando também a difusão de inovações (novos produtos, embalagens, modelo de fabricação) e o aumento da eficiência na indústria. Em razão do novo padrão de consumo, as indústrias torrefadoras, para fugir da concorrência de preços, estão investindo cada vez mais em qualidade a fim de angariar preços maiores no mercado. A realidade das torrefadoras será discutida em maior profundidade na próxima sessão referente à Força Industrial.

Já no caso do café solúvel, boa parte da produção é destinada ao mercado internacional, principalmente Estados Unidos, Rússia, Japão, Ucrânia e Alemanha (ABIC, 2013). O café solúvel tem como principal insumo o café do tipo robusta e, da sua fabricação, são produzidos o extrato de café e o solúvel propriamente dito. O extrato de café é utilizado como insumo na fabricação de bebidas geladas à base de café, bastante apreciadas na Ásia, e na fabricação de balas e sorvetes de café. O café solúvel vendido a granel, pode ser usado pelas empresas que utilizam máquinas de autoatendimento para servir bebidas à base de café, como também por redes de lojas de café. O café solúvel na embalagem final segue para os varejistas e atacadistas, para venda ao consumidor final (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CAFÉ SOLÚVEL - ABICS, 2013).

As exportações de café solúvel encontram dificuldades externas e internas na inserção no mercado internacional. Em razão do aumento da produção de café robusta na Ásia, torna-se mais caro comprar café solúvel do Brasil do que comprar a matéria-prima (café robusta) dos países produtores asiáticos, para fabricar no mercado de destino. Além disso, a União Europeia sobretaxa o café solúvel brasileiro em 9%, ao passo que nas indústrias dos países concorrentes ou são isentas das taxas de importação, sob a alegação de uma política de cooperação de combate ao narcotráfico, ou são taxadas com uma menor alíquota, como no caso do México e Índia. No que se refere às dificuldades internas, a complexidade tributária gera distorções que reduzem a competitividade do setor (SAES; NAKAZONE, 2002). Essa é uma das possíveis explicações para o baixo crescimento da exportação de café solúvel no Brasil.

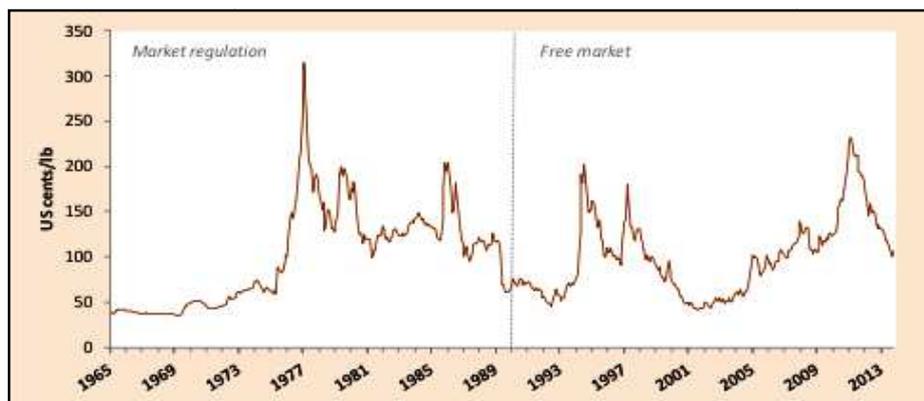
Na análise a longo prazo, um dos caminhos consistentes no contexto da exportação do café brasileiro é o da agregação de valor, principalmente do torrado e moído. Essa agregação de valor visa ao fortalecimento da indústria brasileira, criando uma imagem segura e respeitada fora do país, por valores como: qualidade, rastreabilidade e boas práticas.

4.2.2 *Commodities* e outros recursos

De acordo com análises da OIC (2014), os principais fatores que determinam os preços do café são: produção, consumo e a variação do estoque, bem como quaisquer elementos exógenos que podem mudar o impacto desses fatores na formação dos preços. Nesse mesmo estudo, a combinação que mais influenciou os preços foi a relação entre consumo e estoque mundial. A figura abaixo representa um histórico de preços, cotados em dólar, em dois momentos diferentes. A série começa em 1965, quando os preços da *commodity* eram regulados pelo mercado, o que perdurou até 1990. A partir deste mesmo ano, as

cotações foram marcadas pelo mercado livre, representando o regime até os dias de hoje (Figura 13).

Figura 13 Preços históricos do café (1965 a 2013).



Fonte: OIC (2014)

No final do ano 2013, os preços do café no mercado internacional caíram para seus níveis mais baixos comparados com os últimos seis anos e meio. Segundo o Relatório *World Coffee Trade*, elaborado pela OIC (2014), isso aconteceu principalmente pelo aumento da produção do grão em 2011, ano marcado pelos altos valores pagos pelo produto. O bom retorno financeiro serviu de incentivo para os produtores, resultando em dois anos consecutivos de produção mundial recorde nas safras 2012/13 e 2013/14.

Futuramente é provável que essas oscilações de preços continuem, especialmente pela presença de fatores ambientais e, com isso, a probabilidade de choques de oferta no curto prazo. No entanto, em termos de balanço global de café, a perspectiva geral parece positiva. Entre 1990 e 2012, a produção mundial aumentou em mais de 50%, principalmente devido ao surgimento do Vietnã como um grande produtor. Em muitos países, no entanto, a disponibilidade de terras cultiváveis diminuiu e os custos de produção de café estão subindo, o que

sugere que muitos produtores podem estar atingindo seu ponto de saturação (OIC, 2014).

Os principais componentes dos custos de produção para os produtores de café são: trabalho, fertilizantes e produtos fitossanitários (OIC, 2014). A tabela abaixo apresenta dados que comprovam a afirmação acima, tanto para lavouras mecanizadas, quanto lavouras manuais.

Tabela 9 Principais fatores impactantes no custo de produção do café

	2012		2013	
	Lav. Man	Lav. Mec	Lav. Man	Lav. Mec
Trabalho*	58%	35%	60%	37%
Fertilizantes	21%	30%	17%	26%
Fitossanitários	10%	12%	9%	11%
Total	89%	77%	86%	74%

*Trabalho = Custos de Colheita + Pós-Colheita + Condução da lavoura

Fonte: Elaborado a partir de dados do Campo Futuro (2014)

O custo do trabalho apresenta-se como um dos principais fatores limitantes para o desenvolvimento da produção de café. Em muitos países, uma das razões explicativas para os níveis de produção em declínio é a população agrícola envelhecendo, bem como a falta de trabalhadores jovens para substituí-la, em grande parte devido à migração urbana das áreas rurais. O café é uma cultura de trabalho intensivo, com pouca mecanização em muitos países produtores. Além disso, os salários urbanos globais estão aumentando, sendo mais interessante financeiramente a tentativa de um novo emprego na cidade (OIC, 2014).

Na cafeicultura, os nutrientes mais necessários para enriquecer os solos e melhorar os rendimentos são nitrogênio, potássio e fósforo. O

nitrogênio auxilia no crescimento saudável do cafeeiro, e na formação de novos ramos e folhas. O potássio é necessário para a formação de frutos esementes, enquanto fertilizantes fosfatados contribuem para o desenvolvimento de raízes, floração e frutificação (OIC, 2014).

A Figura 14 demonstra um índice de preços dos fertilizantes desde 1965, usando o preço da ureia como referência para nitrogênio e potássio para fertilizantes potássicos. Os três têm aumentado consideravelmente seus valores de mercado ao longo do tempo, principalmente nos últimos anos; desde 2000, os preços dos fertilizantes nitrogenados, potássio e fosfato aumentaram 301%, 275% e 325%, respectivamente.

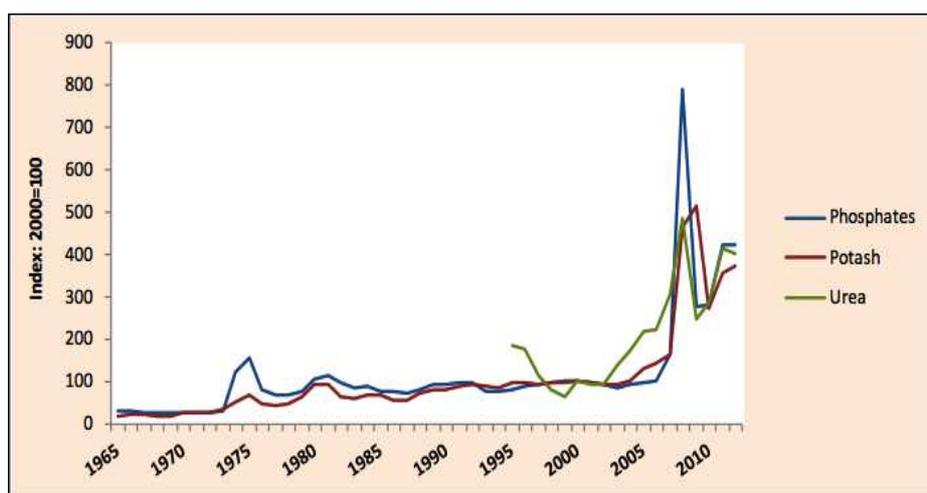


Figura 14 Índice de preços dos fertilizantes (1965-2012)

Fonte: OIC (2014)

A produção mundial do grão cresceu de forma constante ao longo dos últimos 50 anos, apesar de choques climáticos e outros fenômenos. Aliado a esse fato, no Brasil, percebe-se que esse aumento aconteceu mesmo com uma disparidade entre a média de custos totais de produção e o valor recebido pelo produtor. Pode ser que essa tendência de alta na produção de café no país tenha

alguns entraves no futuro se o comportamento entre essas duas variáveis continuar oscilando dessa maneira, sendo que somente os produtores mais eficientes consigam sobreviver no mercado (Figura 15).

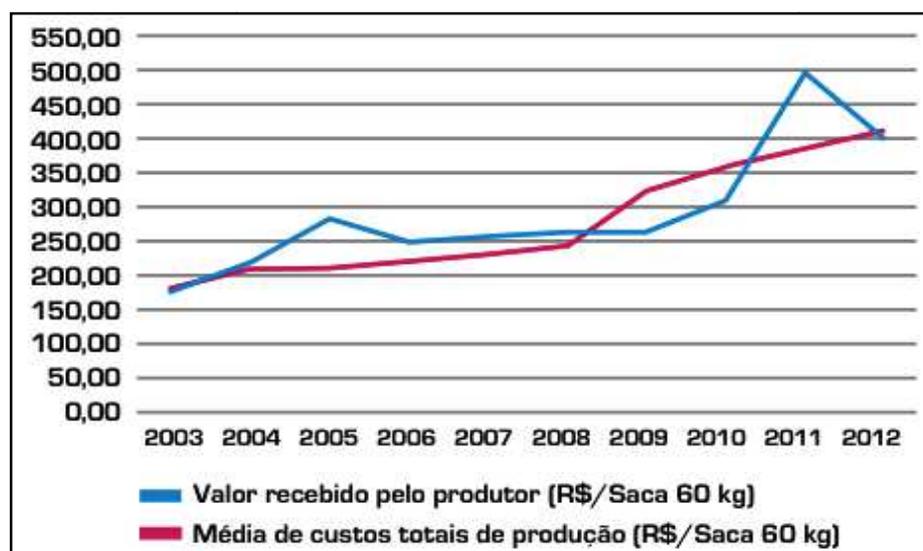


Figura 15 Evolução dos custos de produção e dos preços do café no Brasil
Fonte: Brasileiro (2012)

Segundo Brasileiro (2012), para viabilizar a rentabilidade de parte da cafeicultura, analisando principalmente o período entre 2003 e 2008, ocorreram alguns fatores, como a busca por maior produtividade e qualidade, o acesso às informações mercadológicas e à implantação gradativa da mecanização das operações, em especial da colheita. Entre 2008 e 2010 os valores recebidos pelos produtores foram menores que as médias de custos totais de produção, representando um período complicado para o cafeicultor. A recuperação consistente dos preços do café a partir de 2010 permitiu ampla melhoria da rentabilidade. Além disso, houve boa disponibilidade e capilaridade de recursos. Isso contribuiu para o fortalecimento do sistema produtivo e a preocupação voltou-se para os cafeicultores sem as mesmas oportunidades de mecanização,

em especial aqueles da montanha (sendo a maioria dessas áreas prevalecendo as lavouras manuais), representantes de grande parcela da cafeicultura nacional.

De qualquer forma, melhores preços recebidos significam maior uso de tecnologia e aumento do parque cafeeiro. O significado disso, no futuro, pode traduzir-se em mais produção. Por outro lado, a mudança climática também pode ser uma variável negativa sobre o aumento na capacidade de produção. Um dos exemplos do ano de 2014, relatado pela Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB), vislumbra colheita de 44,566 milhões de sacas beneficiadas de café no Brasil. A queda é de 9,33% sobre 2013 e tem como principal causa a forte estiagem em importantes estados produtores, no início do ano, assim como as podas nos cafezais e a inversão de bienalidade em algumas regiões.

A partir dos dados apresentados, é provável que a volatilidade dos preços no mercado nacional e internacional continue, aliado a um custo de produção brasileiro que, se não bem gerenciado, poderá aumentar de maneira gradativa. Isso reflete em margens de lucro cada vez mais apertadas e, com isso, uma menor chance de sucesso a médio e longo prazo. Itens como gestão de riscos, ganhos de produtividade, estratégias de comercialização, gestão financeira e estratégica poderiam ser mais incorporadas no cotidiano dos diferentes *players* da cadeia do café. Daí a necessidade de desenvolvimento contínuo das pesquisas e melhor organização setorial, para a formulação e aplicação de políticas públicas inteligentes, que confirmem renda ao cafeicultor, questão básica para uma atividade ser sustentável.

4.2.3 Infraestrutura econômica

O desenvolvimento de uma nação passa, primeiramente, pela necessidade de produção dos mais variados bens e serviços de qualidade, seja para consumo próprio ou para a exportação. Além de gerar riqueza, essa produção emprega mão de obra, posteriormente possibilitando a distribuição de renda entre a população. Os habitantes,

a partir da obtenção da renda pelo trabalho, consomem bens e serviços, fazendo com que a economia gire positivamente.

De acordo com Souza e Markoski (2013), produzir um determinado produto industrializado no Brasil chega a ser 36% superior em relação a países como Alemanha e Estados Unidos, como mostra Marcelo Rehder, baseando-se na pesquisa realizada pela Abimaq (Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos). Diversos fatores contribuem para que se atinja esse patamar, entre eles a elevada carga tributária, logística, custos financeiros e burocracia. Os fatores logísticos representam uma possibilidade de melhoria capaz de gerar diferencial competitivo aos produtos. Conhecer como se apresenta o Brasil em relação a esse ponto, torna-se importante para saber onde existem pontos a serem melhorados e como isso influencia a economia do país.

Segundo Castillo (2011, p. 339-340), a logística consiste em um “conjunto de competências materiais (infraestruturas e equipamentos relacionados ao transporte, ao armazenamento, à distribuição, à montagem de produtos industriais, aos recintos alfandegários, etc.), normativas (contratos de concessão, regimes fiscais, leis locais de tráfego, pedágios, regulações locais para carga e descarga, etc.) e operacionais (conhecimento especializado detido por prestadores de serviços ou por operadores logísticos) que reunidas em um subespaço, conferem fluidez e competitividade aos agentes econômicos e aos circuitos espaciais produtivos”.

A atual situação do país, tomando como base países desenvolvidos ou até mesmo países em desenvolvimento, revela enorme desigualdade na comparação. Na situação de um país com enorme volume de produção, com grandes distâncias, devido à extensão territorial, ainda há uma exagerada dependência do modal rodoviário. Um importante detalhe é que esse modal apresenta-se, atualmente, como o segundo mais caro, perdendo apenas para o transporte aéreo. No Brasil, o transporte rodoviário responde por cerca de 58%

da carga transportada, enquanto nos EUA esse modal responde por apenas 5% da carga transitada. Os modais aquaviário e ferroviário são também melhor utilizados pelo país da América do Norte, quando comparados ao Brasil. No caso da Colômbia, a participação de 84% do modal rodoviário se viabiliza pelas distâncias percorridas serem mais curtas dentro do país e pela menor extensão territorial. Por outro lado, esse modal não se viabiliza em países continentais como Brasil e EUA (Tabela 10).

Tabela 10 Comparação entre modais logísticos

Modais	Brasil	EUA	Colômbia
Rodoviário	58%	5%	84%
Ferrovário	25%	35%	3%
Aquaviário	17%	60%	13%

Fonte: CNT (2013)

No caso da logística do café, na maioria das vezes, o produtor é quem assume os custos com os fretes até as cooperativas e/ou armazéns. Quando as cooperativas e/ou armazéns possuem caminhões próprios, o custo do transporte da propriedade até o armazém é descontado do valor a ser pago ao produtor. Caso contrário, o produtor negocia com as empresas transportadoras os valores dos fretes da propriedade até a unidade armazenadora. Dos armazéns até os portos de exportação ou indústrias torrefadoras, o café também é transportado pelo modal rodoviário e, nesse caso, em frotas das próprias unidades armazenadoras ou por empresas especializadas (CAIXETAFILHO, 2001).

Ainda segundo o mesmo estudo, o modal rodoviário representa a principal forma de transporte dos insumos necessários à produção (adubos, defensivos, equipamentos, etc.), assim como o café em grão colhido e beneficiado. Essa circulação é feita através de caminhões, por empresas e

operadores logísticos especializados, por caminhoneiros autônomos ou por caminhões dos próprios produtores. A circulação do café se divide em duas etapas: da propriedade até os armazéns (cooperativas e/ou empresas) e destes até os portos exportadores (marítimos e/ou secos) e/ou empresas de beneficiamento (torrefação e moagem e/ou solúvel).

A maioria dos produtores colhe seu café e o beneficia em sua própria propriedade ou em associações de produtores. De acordo com as exigências dos clientes, o café pode ser transportado em sacas de 60 kg ou *big bags*. Os *big bags* consistem em grandes embalagens de 20 sacas de 60 kg (1.200 kg). Eles facilitam o acondicionamento, são reutilizáveis e agilizam o escoamento da produção, conferindo maior competitividade e fluidez na circulação (ROLLO, 2009).

O café destinado ao mercado externo é transportado em caçambas ou contêineres, em sacas de 60 kg ou a granel, pelo modal rodoviário até o porto de embarque e depois por via marítima até o país de destino. Todo o transporte é feito por empresas especializadas prestadoras de serviços (ROLLO, 2009).

Partindo da classificação adotada por Saes e Nakazone (2002), conforme a Figura 16, os segmentos da cadeia agroindustrial do café brasileiro são os seguintes:

- a) segmento de insumos, máquinas e equipamentos, composto por indústrias de máquinas e equipamentos, produtores de mudas e indústria de defensivos e fertilizantes;
- b) segmento de produção primária de café verde *in natura*, também denominado produção em nível de fazenda (PONCIANO; SOUZA, NEY, 2009);
- c) segmento de beneficiamento e comercialização de grãos, formado por maquinistas e cooperativas, resultando em café verde beneficiado;

- d) segmento industrial, composto pelas indústrias de torrefação e moagem, empresas de solúvel ecooperativas, responsáveis pelo segundo processamento, resultando em café torrado, moído e solúvel;
- e) vendedores nacionais, composto por exportadores, cooperativas e atacadistas;
- f) compradores internacionais de café verde beneficiado, em sua maioria composto por empresas de solúvel e de torrefação;
- g) varejo nacional e internacional (supermercados, pequeno varejo, mercado institucional, lojas de café, bares e restaurantes).

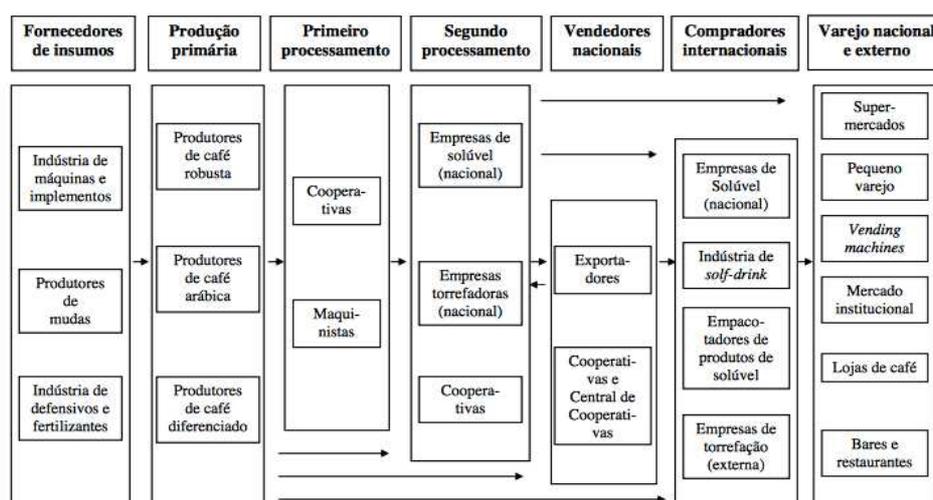


Figura 16 Segmentos da cadeia agroindustrial do café

Fonte: Saes e Nakazone (2002, p. 46)

Os principais portos marítimos exportadores de café são: o porto de Santos, que embarcou 75,7% da produção nacional entre janeiro e dezembro de 2013; o porto do Rio de Janeiro, com 17,8%; e o portode Vitória, com 1,7% (Tabela 11).

Tabela 11 Unidades de Despacho e Embarques - 2013 - sacas de 60Kg

Unidades Logísticas	Volume	Participação
Santos	23.632.116	75,7%
Rio de Janeiro	5.564.819	17,8%
Vitória	524.373	1,7%
Outros	1.503.610	4,8%

Fonte: CECAFÉ (2014)

Os discursos em torno da “eficiência logística”, concomitante à assimilação e difusão do ideário da competitividade, passaram a dominar as pautas pública, privada e acadêmica. Ou seja, a logística tornou-se discurso comum, ganhando uma gama de significados. Termos como “custo Brasil”, “gargalos logísticos” e “apagão logístico” tornaram-se comuns entre os planejadores e gestores públicos e privados. Os custos impostos às empresas instaladas no país estariam acima dos parâmetros internacionais, afetando suas condições de competitividade. Tal discurso privilegia uma ínfima porção dos agentes econômicos, já que as ações se dão de forma seletiva e excludente, principalmente no que tange a organização, regulação e ao uso do território (CASTILLO, 2011).

Em um recente estudo, Trimarchi (2014) descreve uma estratégica região produtora de café na Colômbia, chamada Santander. Ao passar dos anos, a região colombiana passou a ser uma das mais utilizadas para a produção de café, mas tinha a logística como um gargalo para o escoamento. Produzia-se muito, mas os custos com o transporte estavam afetando diretamente os ganhos dos produtores. A solução encontrada estaria no investimento no transporte ferroviário. Segundo o autor, a partir de um determinado momento, foi uma das regiões em que o desenvolvimento ferroviário foi pensado de forma holística, porque não só

incluiu a construção da linha, mas veio para estabelecer um sistema de transporte, com efeitos regionais significativos. Esse sistema permitiu que a elite econômica e a política local tivessem uma forma de escoamento eficaz e de baixo custo para mobilizar o principal produto de exportação agrícola da região, o café.

A infraestrutura econômica brasileira, principalmente o arranjo logístico do país, é um dos maiores gargalos nacionais. A dependência do modal rodoviário nos transportes até portos e centros de distribuição torna, a cada dia, mais cara e problemática a estrutura logística brasileira, sem falar na qualidade que as estradas nacionais se encontram. Outro detalhe importante é a dependência de três portos para exportação da produção de café brasileiro, sendo que apenas o porto de Santos acumula mais de 75% do total comercializado.

Diante do cenário apresentado nesta sessão, é necessário um plano logístico brasileiro que conduza os diferentes *players* a um horizonte mais promissor. Casos de sucesso como a linha ferroviária de Santander representam um plano de ação realizado a partir de profissionais com visão holística, estratégica e de longo prazo. As lideranças brasileiras não podem ser incoerentes ao ponto de vibrar com o posto de maior produtor e exportador de diversas *commodities*, e adiar, a cada ano a execução de um plano logístico consistente e urgente.

4.2.4 Síntese da força macroeconômica

A Figura 17 traz a síntese das principais análises realizadas ao longo da força macroeconômica.

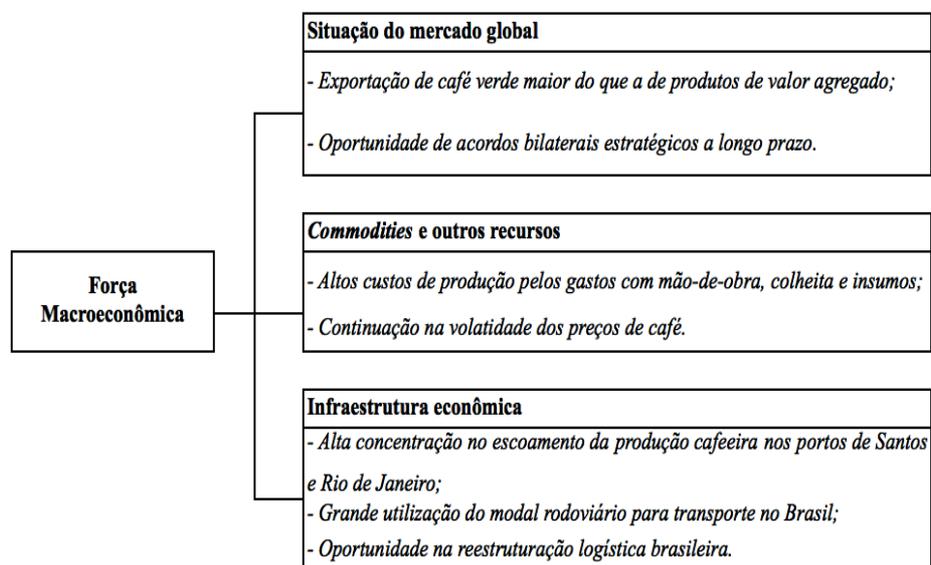


Figura 17 Síntese da força macroeconômica

A síntese da força macroeconômica contempla as variáveis situação do mercado global, *commodities* e outros recursos e, por fim, infraestrutura econômica.

4.3 Força industrial

Nesta força as variáveis estudadas são: estrutura, conduta e desempenho das principais torrefadoras nacionais e multinacionais presentes em território brasileiro. Ao final deste bloco, há uma síntese de ideias a partir da análise das três variáveis.

4.3.1 Estrutura

A partir da década de 1990, com o fim do Acordo Internacional do Café, o mercado mundial do grão passou a ser controlado pelas empresas de torrefação e moagem e *tradings*. Desde então, as relações comerciais, o acesso a

informações estratégicas e o jogo de poder estabelecido por essas empresas substituiu as antigas negociações interestatais sobre quotas e preços. Com isso, houve uma oligopolização de mercado, marcado pela internacionalização de grandes empresas (STEINGBERG, 2006).

Apesar de complementares, essas duas categorias de empresas dificilmente se fundem em uma única corporação. Enquanto as empresas torrefadoras dedicam-se principalmente à torrefação, inovação, desenvolvimento de novos produtos e a divulgação e venda de suas marcas; as *tradings* atuam basicamente nos serviços de importação, logística, armazenamento de café verde, com participação cada vez mais proeminente também na exportação a partir dos países produtores e no mercado financeiro (STEINBERG, 2006).

As empresas de torrefação e moagem surgiram nos EUA, no início do século XX, como empresas locais, que vendiam suas próprias marcas de café. Na década de 1950, com o surgimento das redes de supermercado, algumas delas tornaram-se conhecidas nacionalmente, em detrimento dos comerciantes independentes e pequenas torrefadoras (TOPIK, 2003). Porém, ainda segundo o autor, a partir da década de 1970, essas empresas nacionais passaram a ser adquiridas pelos grandes conglomerados agroalimentares, que não vendiam apenas café, mas também uma série de outros produtos, como é o caso da Nestlé, Kraft/ Phillips Morris, Protect e Gamble (atual J.M. Smucker's).

Embora pequenos torrefadores tenham se especializado no comércio de cafés especiais (*gourmet*, *fairtrade*, orgânico), principalmente a partir do último decênio do século XX, o mercado de torrado e moído apresenta-se fortemente concentrado. No ano de 2010, as duas empresas líderes adquiriram quase 30% do café verde comercializado no mundo (FREDERICO, 2013). As dez maiores empresas possuem uma participação de cerca de 60% do total, como demonstra a tabela a seguir.

Tabela 12 Participação no mercado mundial de café - Torrefadoras,2010

Empresas (torrefadores)	Comércio de café verde — milhões sacas (60 kg)	Participação no mercado mundial	Participação acumulada
Kraft/Philip Morris	13,5	14,5%	14,5%
Nestlé	12,8	13,8%	28,3%
Sara Lee	8,5	9,2%	37,5%
J.M. Smucker's	5,5	5,9%	43,4%
Elite	3,5	3,8%	47,2%
Tchibo	2,8	3,0%	50,2%
Starbucks	2,7	2,9%	53,1%
Lavazza	2,4	2,6%	55,7%
Melitta	2,0	2,2%	57,9%
Segafredo Zanetti	1,9	2,0%	59,9%
Aldi	1,8	1,9%	61,8%

Fonte: International Trade Center - ITC(2012)

Como ressalta Chesnais (1996), uma das principais características do período de expansão financeira, iniciado na década de 1970, foi a centralização de capital em grandes corporações transnacionais promovida pelo significativo aumento de fusões-aquisições de empresas rivais e de setores complementares. No ramo dos alimentos, a transnacional *Philip Morris* (renomeada *Altria*) tornou-se um dos maiores conglomerados, após comprar a *Kraft General Foods*, em 1988, e de adquirir e se fundir a uma série de outras empresas de alimentos ao longo das décadas de 1990 e 2000.

Segundo Frederico (2013), em 2010, a firma tornou-se a maior compradora mundial de café verde, ao adquirir 13,5 milhões de sacas, ultrapassando a antiga líder *Nestlé*, com 12,8 milhões de sacas (60 kg). Após os dois grandes conglomerados alimentares destacam-se a

transnacional *Sara Lee*, com 8,5 milhões de sacas, com forte atuação nos mercados brasileiro e europeu, e a norte-americana *J.M. Smucker's*, que se tornou a quarta maior torrefadora, ao comprar a divisão de café da *Procter & Gamble*, em 2008. Importante destacar também a presença da torrefadora e cafeteria *Starbucks* entre as dez maiores. Diferente das demais empresas, a *Starbucks* dedica-se principalmente ao mercado de cafés especiais: das 2,7 milhões de sacas de café verde adquiridas em 2010, cerca de 90% foram de café certificado (UTZ, *Rain Forest*, *Fairtrade* e orgânico) ou com algum tipo de verificação (4C) (ITC, 2012). O fato realça a importância e o crescimento do comércio mundial de *cafés especiais*.

De acordo com Frederico (2013), a oligopolização do mercado de torrado e moído e a crescente demanda por grandes quantidades de café também promoveu a oligopolização das empresas de comércio de café (*tradings*), ao exigir que elas fossem capazes de movimentar volumes cada vez maiores. No final da década de 1990, seis empresas eram responsáveis por quase metade do comércio mundial de café verde: *Neumann*, *Volcafé*, *Cargill*, *Esteve*, *Aron* e *ED&F Man*. Desde então, várias aquisições e fusões promoveram uma centralização ainda maior do setor. A *ED&F Man* adquiriu a *Volcafé*, em 2004, tornando-se a líder mundial do comércio internacional de café, mas caindo para a quarta colocação em 2010. A *Ecom Agroindustrial Corporation* (controladora da *Esteve*) adquiriu a divisão de café da *Cargill*, tornando-se a segunda maior *trading* de café, logo atrás da *Neumann Kaffee Gruppe*, como observado na tabela a seguir.

Tabela 13 Participação no mercado mundial de café - *Tradings*, 2010

Empresas (<i>tradings</i>)	Comércio de café verde — Milhões sacas (60 kg)	Participação no mercado mundial	Participação acumulada
Neumann	13,5	14,5%	14,5%
Ecom	10,0	10,8%	25,3%
Olam	8,0	8,6%	33,9%
ED&F Man	7,0	7,5%	41,4%
Louis Dreyfus	6,5	7,0%	48,4%
Noble	5,0	5,4%	53,8%
Sucafina	4,0	4,3%	58,1%
Armajaro	3,5	3,8%	61,9%
Mercon	2,5	2,7%	64,6%

Fonte: International Trade Center - ITC (2012)

A *Neumann Kaffee Grupp*, por exemplo, é a maior *trading* mundial de café, com quase 15% do mercado. O Grupo surgiu na cidade portuária alemã de Hamburgo, no início do século XX, e atualmente possui 46 empresas localizadas em 28 países, estabelecendo contato direto com produtores e mais de 1,5 mil torrefadores em todo o mundo. Dentre os grandes grupos, a *Neumann* é uma das poucas empresas que também produz café, com fazendas no Brasil, Uganda, Guatemala, El Salvador e México (ITC, 2012).

Outra importante empresa, a *Ecom Agroindustrial Corp. Ltda.*, fundada em 1849, é uma *trading* mundial de *commodities* agrícolas de origem espanhola, mas com sede na Suíça, especializada principalmente no comércio de café, algodão e cacau. Os negócios com café começaram em 1935, com a instalação do primeiro escritório no Brasil. Atualmente, a Empresa está presente em 22 países e controla pouco mais de 10% do mercado mundial de café verde (ITC, 2012).

Ainda de acordo com o ITC (2012), diferentemente das outras grandes *tradings*, que em sua maioria surgiram há mais de um século nos países da Europa, a

Olam International é relativamente recente. A Empresa surgiu em 1989, na Nigéria, com o comércio de produtos agrícolas. Durante a década de 1990, a “desregulamentação” do mercado internacional de produtos agrícolas fez com que a *Olam* se expandisse para outros países produtores de *commodities* tropicais na África, Ásia e América Latina. Atualmente, a empresa considera-se a líder mundial na administração da cadeia de suprimentos de produtos agrícolas e ingredientes alimentares. A Empresa atua no circuito produtivo de 20 gêneros alimentares em 65 países, em alguns deles, atuando em todas as etapas da produção (desde o fornecimento de agrotóxicos, na produção propriamente dita, na distribuição, comércio, processamento final e venda de produtos com marca própria).

No Brasil, a Associação Brasileira da Indústria do Café (ABIC) teve um papel importante na organização das empresas de torrefação. Fundada em 1973, a instituição tem o objetivo de coordenar e reivindicar os interesses do setor e busca garantir a qualidade da produção nacional de café torrado. Em 2013, as 410 empresas associadas processaram mais de um milhão de sacas por mês, sendo que 9 delas foram responsáveis por 74,2% do café processado (considerando somente a produção total das associadas). A alta concentração dessa indústria, representada na Tabela 14, foi motivada pelo acirramento da concorrência interna e acompanhou uma tendência internacional nesse setor.

Tabela 14 Participação das torrefadoras associadas a ABIC

Grupo	Volume Mensal (sacas de 60 Kg)	Participação	Número de Empresas
1 a 999 sacas	75.020	6,91%	334
1.000 a 2.999 sacas	70.334	6,48%	40
3.000 a 9.999 sacas	134.724	12,41%	27
Acima de 10.000 sacas	805.506	74,20%	9
Total	1.085.584	100%	410

Fonte: ABIC (2014)

A alta concentração da indústria de torrefação e moagem de café tem como uma das causas, as fusões e aquisições de torrefadoras de pequeno e médio porte por grandes grupos multinacionais. Foi feito um levantamento de quantas torrefadoras associadas à ABIC possuem capital estrangeiro empresarial. A partir do relatório de desempenho da indústria da associação industrial cafeeira e pesquisas em diversas fontes de notícias sobre o café, constatou-se que cinco torrefadoras filiadas a ABIC possuem participação de outros países, sendo elas (Tabela 15).

Tabela 15 Capital estrangeiro nas torrefadoras presentes no Brasil

Posição (ranking ABIC)	Nome da Torrefadora	Origem do Capital
1	Café Três Corações	Israel
2	D.E. Master Blenders - Cafés do Brasil	Holanda + USA
4	Melitta do Brasil	Alemanha
6	Mitsui Alimentos	Japão
26	Zegafredo Zanetti Brasil	Itália

Fonte: Elaborado a partir de dados da ABIC (2014)

Como o relatório da ABIC contempla as 100 maiores torrefadoras filiadas é possível afirmar que 5% destas possuem capital externo envolvido, sendo elas: Café Três Corações, D. E. Master Blenders - Cafés do Brasil, Mellita do Brasil, Mitsui Alimentos e Segafredo Zanetti Brasil Comércio e Distribuição de Café.

4.3.2 Conduta

A seguir são apresentadas uma série de condutas estratégicas de três torrefadoras presentes em território brasileiro. Essas empresas foram selecionadas a partir de dados da ABIC, ITC e pela quantidade de informações

disponíveis em notícias, trabalhos científicos e relatórios nacionais/internacionais sobre a cadeia industrial cafeeira.

4.3.2.1 Nestlé

A Nestlé é uma multinacional suíça, líder mundial no setor de alimentos e bebidas, e, atualmente lidera o mercado de café solúvel e dose única. A estratégia da multinacional, mesmo antes de ter negócios no Brasil foi o estreitamento de laços com a Fundação Ernesto Illy, órgão que apoia projetos de formação, cultura e promoção vinculados ao “mundo do café” e que apoia as comunidades de produtores espalhados pelo globo. Após essa parceria, a qualidade dos produtos fornecidos, aliado ao ingresso no segmento de café solúvel, fez desta a maior empresa em faturamento e participação de mercado do mundo (NESTLE, 2014).

O Nescafé, introduzido pela Nestlé pela primeira vez na Suíça, em 1938, é uma mistura de café arábica e robusta (NESPRESSO, 2014). Segundo dados do Bureau de Inteligência Competitiva do Café (2013), contratos com grandes multinacionais do segmento de alimentação, como o MC Donald's, por exemplo, garante que o café processado pela multinacional suíça ganhe cada vez mais participação no mercado nacional e mundial. As duas principais regiões brasileiras que os gestores da Nestlé mais investem são o Nordeste, pelo perfil de consumo dos nordestinos em produtos de menor custo, e o Sul, pela similaridade com o chá mate (bebida apreciada pelos gaúchos no dia a dia).

Segundo dados do Café Point (2011), a Nestlé se consolida como um dos maiores compradores mundiais de café, e prometeu investir US\$350 milhões nos próximos dez anos, a partir de 2011, em iniciativas fitotécnicas para melhorar a produção sustentável de café nos países produtores, entre eles o Brasil. Em 2011, 10% dos grãos utilizados na fabricação do Nescafé foram obtidos com compras diretas feitas de produtores, e o objetivo é de dobrar essa fatia até 2015.

Outro sucesso de venda da Nestlé é o Nespresso, que combina cafés da mais elevada qualidade com máquinas inovadoras e uma relação personalizada com os consumidores amantes da dose única. A estratégia da companhia para esse nicho de mercado é aumentar o número de boutiques de venda das máquinas e das cápsulas de café especial geograficamente no Brasil, além de implantar o Programa de Qualidade AAA em mais algumas propriedades cafeeiras, em busca de um produto mais sustentável (NESPRESSO, 2014).

O Nespresso AAA *Sustainable Quality Program* envolve o pagamento de prêmios de aproximadamente 30% a 40% acima do preço padrão do mercado pelo café da mais alta qualidade e pelas práticas de produção mais sustentáveis. Trata-se de uma relação de longo prazo e de lealdade contínua aos produtores de café que fazem parte do programa. Essa abordagem permite à Nespresso garantir o fornecimento futuro de café da mais alta qualidade, ao mesmo tempo que paga aos produtores um valor mais elevado e protege o meio ambiente (NESPRESSO, 2014).

A Nespresso trabalha com uma rede própria de agrônomos, colaboradores comerciais da área do café e ONG's locais, proporcionando a capacitação, o apoio técnico e o investimento financeiro para ajudar a gerir os custos, ganhar eficiências, melhorar a qualidade das culturas, aumentar a produtividade e proteger a biodiversidade. Juntamente à *Rainforest Alliance* (selo de certificação de propriedades rurais cafeeiras) e outras ONG's líderes nesse âmbito, a empresa desenvolveu uma ferramenta para a avaliação da qualidade sustentável, que permite aos produtores adotar práticas agrícolas mais sustentáveis (NESPRESSO, 2014).

De acordo com NESTLE (2013), através desse programa, a empresa fechou 2012 com um número considerável de participantes. Mais de dois terços do café verde utilizado para produção das cápsulas são provenientes de mais de 52.000 produtores que participam do programa no mundo.

4.3.2.2 D. E. Master Blenders - Cafés do Brasil

A D.E. Master Blenders - Cafés do Brasil é uma empresa norte-americana, com sede na Holanda, que atua no mercado brasileiro com marcas conhecidas no mercado (D. E. MASTER BLENDERS, 2014). Adquiriu em 2012 a Sara Lee, até então a segunda maior torrefadora do país em volume de vendas, atrás somente da Nestlé. Segundo a ABIC (2014), a aquisição foi uma estratégia da empresa norte-americana para entrar no território brasileiro, mais precisamente nos estados de São Paulo e Minas Gerais, grandes centros produtores e consumidores. No Brasil, ela possui as marcas Café do Ponto, Pilão, Caboclo, Palheta, Moka, Damasco, Maracanã, Bom Taí, Pacheco, Seletto e Jaraguá. Para a recém-entrante D.E. Master Blenders 1753, excluindo a venda de café verde, o café T&M e outros produtos à base de café, representaram 48% e 36% das vendas, respectivamente, em 2012. As unidades brasileiras respondem por 17% de todas as vendas. Das 400.000 toneladas de café verde comercializadas no mundo anualmente por ela, 14% são certificadas Utz Kapeh e 135.000 toneladas são processadas na fábrica em Jundiaí/SP.

No Relatório de 2011 (D. E.MASTER BLENDERS, 2011), é informado que 27% do café verde comercializado pela Sara Lee Austrália é certificado Utz Kapeh. Uma das iniciativas destacadas no Brasil é a parceria com a rede Walmart, por meio do projeto “*end-to-end sustainability*”, em que se criou, em julho de 2011, o café Pilão Origem, cujo *blend* é composto por 60% de café certificado Utz Kapeh. Essa iniciativa sustentável da torrefadora apresenta-se como uma estratégia para que o consumidor perceba o quanto é desejado que a qualidade e as boas práticas sociais e ambientais estejam presentes no cotidiano da produção do café.

No site do café do Ponto (CAFÉ DO PONTO, 2014), são destacados dois principais projetos: “Qualidade do Café”, o qual visa promover a melhoria da

produtividade e da qualidade do café de 200 pequenos produtores da região de Serra Negra/SP e certificá-los pelo selo Utz Kapeh, e “Selo Verde”, o qual visa neutralizar a produção de gases efeito estufa das atividades da empresa. Essas duas iniciativas reforçam ainda mais a busca da empresa pelo fornecimento de um produto de qualidade padronizada e ambientalmente correto.

Adames (2013) ressalta que, a fim de reforçar a sua presença no mercado brasileiro de café, a empresa anunciou, recentemente, o reposicionamento da sua marca *premium* Café do Ponto. Além disso, estabeleceu uma parceria com a Francap, empresa especializada em gestão de franquias, no sentido de expandir a sua rede de cafeterias. A marca pretende passar dos atuais 18 pontos de venda para os 300, até 2018. Outro fato importante foi o lançamento do Café do Ponto L'OR Espresso em 2013 pelo Café do Ponto. O novo produto trata-se de cápsulas de café espresso compatíveis com o sistema de preparação da Nespresso, utilizando café 100% Arábica e 100% UTZ Certified.

4.3.2.3 Café Três Corações

O Café Três Corações é uma organização 50% nacional – irmãos Lima/Santa Clara – e 50% israelense – Strauss Group, que atua no setor de alimentos e bebidas. É proprietária das marcas de café 3 Corações, Santa Clara, Pimpinela, Kimimo, Letícia, Fort, Fino Grão, Divinópolis, Café do Doutor, Café Bangu e Gerônimo (GRUPO 3CORAÇÕES, 2014).

Em 2006, no primeiro ano de vida da companhia depois da fusão entre os dois grupos, as vendas de café da *Joint Venture* no mercado interno chegaram a 75 mil toneladas, gerando um faturamento de R\$787 milhões. Neste mesmo ano, a alta acima da média nacional aconteceu graças ao forte posicionamento da marca no Nordeste, uma das regiões que mais cresce no País. Além disso, a atuação no Sudeste conta com um alto investimento de marketing principalmente na capital paulista (VILELA FILHO, 2013).

Líder de mercado em Minas Gerais, o Café Três Corações vem intensificando fortemente suas ações na região mineira, como por exemplo, o posicionamento de preço abaixo das outras empresas que competem no mesmo patamar. Lançou recentemente a marca Fort, marca denominada de combate, por ser de pior qualidade, mas que conseguiu alcançar uma parcela de mercado significativa em um curto espaço de tempo (VILELA FILHO, 2013).

A empresa também atua como exportadora. Por ano, comercializa três milhões de sacas de café verde. Entre seus clientes está a gigante Starbucks, já que uma das estratégias adotadas pelos gestores até hoje trata-se de aumentar a carteira de clientes e contratos com as grandes cafeterias mundiais. Para isso, o grupo tem armazéns espalhados pelas regiões produtoras, principalmente nordeste e sudeste do Brasil e mantém uma estreita relação com os cafeicultores através de programas de constante padronização e qualidade do café (VILELA FILHO, 2013).

De acordo com o Bureau de Inteligência Competitiva do Café (2014b), uma das estratégias mais recentes da companhia foi o investimento de R\$150 milhões no segmento de dose única, lançando a marca “Tres”, composta pela máquina e pelas cápsulas de café espresso. O segmento de máquinas em dose única representa atualmente apenas 1% do total de vendas de café no Brasil, mas nos Estados Unidos, o índice é de 7%, enquanto na França alcança 30%. Essa conduta da companhia é para preencher a oportunidade desse nicho de mercado crescente e com alto potencial de desenvolvimento.

4.3.3 Desempenho

De acordo com Salgueiro (2013), uma das características da indústria brasileira de café é a forte concorrência exercida por pequenas empresas que utilizam a estratégia do preço baixo e um produto de qualidade inferior. O Brasil tem cerca de 1500 empresas torrefadoras, sendo que apenas 500 delas estão

associadas à ABIC. As demais empresas não associadas, as quais representam cerca de 30% do volume comercializado, caracterizam-se também por serem tradicionais, pouco profissionalizadas, com controle familiar e líderes de mercado na região de atuação.

Ainda segundo o autor, a concentração do varejo de supermercado e das empresas torrefadoras (por meio de aquisições) mostra que os cafés especiais (*gourmet*, de origem, orgânicos, descafeinados, *fair trade*, etc.) podem ser o caminho para a sobrevivência das pequenas empresas, que se tornarão especialistas nos nichos de mercado. As parcerias com empresas internacionais para troca de tecnologia, sobretudo as da Europa, bem como a comercialização em redes de varejo internacionais, poderão ser alternativa para a expansão das marcas brasileiras (SALGUEIRO, 2013).

Em contrapartida, até o momento, a exportação do café industrializado tem esbarrado nos altos impostos, falta de incentivos à exportação, barreiras alfandegárias nos países de destino e a falta de um plano de marketing inovador. Esses são temas que já foram abordados neste estudo, que ilustram a excessiva burocratização do país para alguns importantes detalhes e, além disso, uma certa acomodação para a melhoria do setor em alguns pontos cruciais. O Brasil tem se mostrado competente no plantio e exportação da matéria-prima, contudo, as iniciativas para exportação do produto industrializado, ou seja, com um valor agregado maior, ficaram restritas a vendas isoladas por ocasião de feiras internacionais e leilões de lotes especiais que, muitas vezes, ganham prêmios de qualidade nacionais e internacionais.

Salgueiro (2013) conclui em um recente estudo sobre competitividade industrial, que três aspectos sobressaíram como críticos para o setor do café, sendo eles a rentabilidade, o aumento do consumo e a melhoria contínua da qualidade. A rentabilidade do setor vem sendo comprometida pela elevação dos custos de produção, além da pressão por descontos e condições comerciais,

exigidas pelo varejo supermercadista. Outro fator que tem restringido a reposição dos preços é a concorrência regional por marcas que muitas vezes utilizam a baixa qualidade e preços baixos. A melhoria contínua da qualidade é também um dos principais desafios da indústria. Um pacto pela pureza e qualidade do café entre as indústrias e o varejo supermercadista poderá significar um estímulo para a melhoria contínua, finaliza o autor.

Já Bronzeri e Bulgacov (2014) aborda outras possíveis estratégias na cadeia agroindustrial do café, especificamente para torrefadoras. O autor conduziu um estudo múltiplo de casos em diferentes torrefadoras presentes em território brasileiro. Estratégias como a diversificação do mix de produtos oferecido e, especialmente, o desenvolvimento de novos mercados foram apontadas pelo autor como os dois pontos fundamentais que conferem vantagem competitiva sustentável. Entretanto, para o autor, a diversificação é um dos resultados da diferenciação de mercado, que, por sua vez, somente é possível a partir de inovações.

A última inovação no campo do segmento de monodoses, e que ilustra essa busca pela diferenciação através da inovação, foi da Brastemp. De acordo com o Bureau de Inteligência Competitiva do Café (2014b), a companhia lançou no mês de agosto de 2014 sua primeira máquina de bebidas, chamada B.blend, capaz de fazer 10 tipos de bebidas entre elas, café, chá, suco, refrigerante e energético. A máquina foi desenvolvida pela equipe Whirlpool (controladora da Brastemp e da Consul) e será fabricada em Joinville/SC. Além dos cafés em cápsulas, a nova máquina é capaz de fazer bebidas geladas, mais um segmento em ascensão no mercado.

É impressionante a velocidade em que novas empresas ingressam no mercado de cápsulas e de máquinas. Cerca de 10 novas empresas já atuam nesse mercado, o que vai tornar a concorrência intensa em um segmento de alta tecnologia e alto valor agregado. O grande problema desse mercado é ligado a

questões ambientais, pois com o aumento no consumo de cápsulas pela população mundial, aumenta-se também a quantidade dessas cápsulas sendo descartadas. De acordo com o Bureau de Inteligência Competitiva do Café (2014a), o segmento, também chamado de *single cups*, cria mais lixo por xícara de café do que qualquer outro segmento. A fim de solucionar esse problema, a empresa Melitta lançou uma nova linha de cápsulas que são ecologicamente corretas, pois são 100% recicláveis.

Também pensando na sustentabilidade, a unidade da Nestlé localizada na cidade de Araras/SP decidiu utilizar a borra do café produzido na região para gerar energia em suas instalações, inclusive energia elétrica, e já economiza 25% do total utilizado. Cerca de 97% do pó que fica no coador após a preparação do café é prensado a fim de reduzir a umidade, e armazenado em um silo, local onde há armazenamento de produtos agrícolas, após isso é misturado a cavacos de madeira. Posteriormente, a mistura é queimada em uma caldeira, gerando assim vapor que alimenta as áreas da fábrica. O restante do café passa por um processo de compostagem, se tornando fertilizante orgânico. Segundo a Profa. Dra. Suani Coelho, do Centro Nacional de Referência em Biomassa da USP, a empresa é a pioneira no processo de geração de energia através da borra do café no Brasil. Algumas outras empresas já usam biomassa para obtenção de energia, como por exemplo, em usinas de açúcar que utilizam o bagaço da cana.

Ações sustentáveis, elaboração de planejamentos estratégicos pautados em inovações, melhoria contínua para obtenção de qualidade, desenvolvimento de novos mercados e posicionamentos precisos nunca foram tão necessários para o desempenho da indústria de café como atualmente. Em nenhum momento na história encontrou-se tamanha variedade de marcas e categorias de café disponíveis no mercado, muitas vezes confundindo o consumidor no momento da compra. Pode ser que um selo de certificação, uma inovação revolucionária

ou até um correto posicionamento do produto seja o detalhe que a população precise para decidir qual café tomar.

Uma possível sinergia entre instituições públicas de ensino/pesquisa/extensão, departamentos de pesquisa e desenvolvimento de empresas privadas e o governo federal brasileiro pode abrir muitos caminhos, tanto para a sustentabilidade (econômica, social e ambiental), quanto para constante melhoria do desempenho do setor agroindustrial do café. Essa união depende de visionários na cadeia que articulem bons projetos e tenham a capacidade de comunicar com esses diferentes *players* em busca de um objetivo em comum: transformar a indústria de café do Brasil em uma referência mundial.

4.3.4 Síntese da força da indústria

A Figura 18 traz a síntese das principais análises realizadas ao longo da força da indústria.

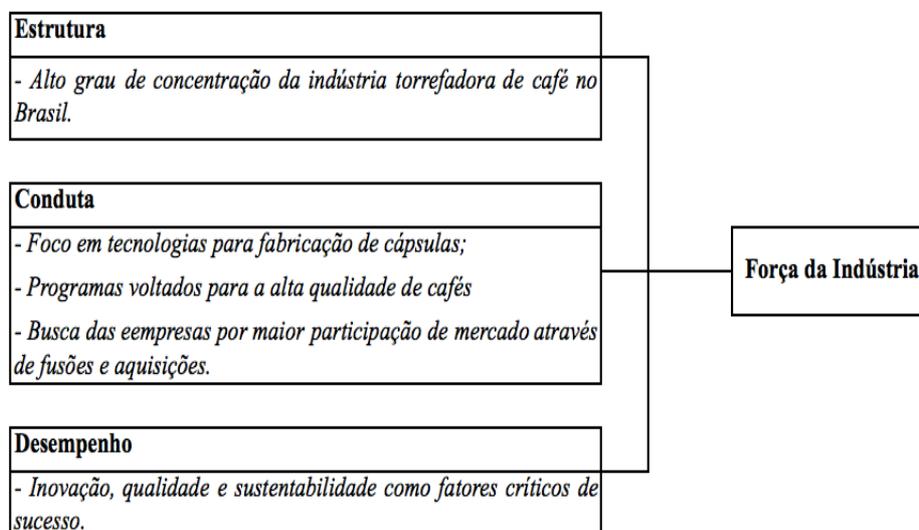


Figura 18 Síntese da força da indústria

Essa síntese da força da indústria contempla as variáveis estrutura, conduta e desempenho.

4.4 Tendências principais

Para obtenção dos dados, que deram base para a elaboração dessa força, foram realizadas entrevistas com onze formadores de opinião do setor cafeeiro. Foram entrevistados profissionais de cunho científico, do mercado de cafés especiais, da indústria torrefadora e do segmento produtivo.

As entrevistas foram realizadas pessoalmente, seguindo um roteiro semiestruturado. Todas elas foram gravadas e, posteriormente, transcritas. Todos os entrevistados cumpriram com o objetivo de traçar possíveis cenários para o ano 2020, a partir de fatos e dados consolidados. Os nomes dos respectivos foram resguardados, sendo identificados por números de 01 a 11.

Essa força está dividida em três variáveis, sendo elas: tecnológica, socioeconômica e social/cultural. Ao final, há uma síntese com as principais ideias desse item.

4.4.1 Tecnológica

A variável tecnológica possui quatro diferentes categorias, que contemplam tendências de produção agrícola, colheita, pós-colheita da indústria. Os fragmentos das entrevistas organizados por categoria são apresentados ao longo deste item.

Entre as tendências tecnológicas na parte da produção agrícola, é possível enxergar uma mobilidade para o lançamento de novas variedades de café, tanto da espécie arábica, quanto robusta. Esse investimento em pesquisa e desenvolvimento visando à obtenção de novas variedades se

explica pela constante busca de maiores produtividades e de resistências/tolerâncias a doenças e pragas que atingem a cultura do café, além de preparar a planta para sobreviver a condições climáticas adversas e déficit hídrico.

Outro ponto importante é a utilização mínima dos recursos naturais, como, por exemplo, a água e o solo, que são apontadas como fortes tendências para os próximos 5 anos, como destaca o entrevistado 03. A utilização de adubos orgânicos minerais também é uma tendência nessa categoria, já que as fontes de fertilizantes químicos são finitos e impactam o meio ambiente de maneira negativa em relação aos fertilizantes orgânicos. Por fim, segundo o entrevistado 08, a maneira com que o conhecimento é difundido atualmente está enraizada nos costumes antigos, sendo que a informação é transferida de geração para geração e por técnicos de cooperativas e vendedores de insumos. Por outro lado, a quantidade de cursos, de cunho técnico e gerencial, tem aumentado nos últimos anos e tende a crescer cada vez mais. As tendências da produção agrícola estão organizadas no Quadro 2.

Quadro 2 Tendências tecnológicas na produção agrícola

CATEGORIA	FRAGMENTOS
Produção Agrícola	<p><i>[...] tenho visto o cotidiano técnico das propriedades cafezeiras buscando, principalmente, produtividade e a utilização de tecnologias ambientalmente corretas. Acredito que esta seja uma busca contínua, e que continuará, com mais força, em 2020. A produtividade é possível, para as instituições de pesquisa e desenvolvimento, pelo lançamento de novas variedades. Para o produtor, no campo, é atingida principalmente pelo manejo correto. (Entrevistado 03).</i></p>
	<p><i>[...] variedades novas de café é a principal inovação no setor produtivo. É o que chegou para os produtores nos últimos tempos. Penso que essa realidade não mudará. Sempre serão desenvolvidas novas variedades resistentes a determinados fatores e com maiores possibilidades de produtividade. (Entrevistado 08).</i></p>
	<p><i>[...] a tendência na fitotecnia é obter o máximo de produtividade com o mínimo de recursos naturais, como uso racional de água e de fertilizantes fosfatados. As pesquisas para daqui a 5 anos caminham nesta direção. (Entrevistado 03).</i></p>
	<p><i>[...] utilização de adubo orgânico mineral para reduzir o uso de adubos químicos nas propriedades de café. (Entrevistado 04).</i></p>
	<p><i>[...] nunca tivemos no país uma quantidade tão grande de cursos focados em qualidade na produção do café. Por outro lado, infelizmente, a maioria do conhecimento difundido ainda é aquele, adquirido de pai pra filho, com informações através das cooperativas e de vendedores de defensivos e fertilizantes. Para 2020, o conhecimento, na minha opinião, será ainda mais disponível pelo número de cursos oferecidos, dos mais variados temas, desde gerenciais até técnicos. Além disso, vejo a comunicação entre instituições de pesquisa e o produtor sendo, cada vez mais, próxima e eficiente. (Entrevistado 08).</i></p>

Entre as tendências tecnológicas na parte da colheita, nota-se que 81% das lavouras brasileiras estão aptas a mecanização. Com isso, de acordo com o entrevistado 01, as tendências nessa categoria apontam para o fim da colheita manual e inovações tecnológicas na cafeicultura de montanha. A criação de tecnologias para a

colheita do café de chão, melhoria contínua da eficiência das máquinas e gestão dos custos de produção também serão tendências na categoria colheita (Quadro 3).

Quadro 3 Tendências tecnológicas na Colheita

CATEGORIA	FRAGMENTOS
Colheita	<p>[...] o Brasil possui atualmente a melhor tecnologia em café do mundo. A colheita é vista como gargalo número um pelos especialistas no segmento, desde 1996. Um agravante é que a mão de obra vem reduzindo a 1% ao ano, dificultando ainda mais a colheita realizada da maneira correta e nos prazos devidos. A boa notícia é que 81% das lavouras brasileiras são aptas a mecanização. (Entrevistado 01).</p>
	<p>[...] a tecnologia simples de construção de terraços em regiões de montanha para a colheita mecanizada será uma tendência para diversos produtores. (Entrevistado 04).</p>
	<p>[...] a tendência é o fim da colheita manual. A cultura do café familiar vai acabar, pois se torna inviável do ponto de vista econômico. Para a cafeicultura de montanha, serão procuradas máquinas pequenas e eficientes no futuro. (Entrevistado 05).</p>
	<p>[...] aposto na criação de tecnologias para colheita do café de chão. Este café, que cai durante o processo de colheita mecânica ou manual, precisa de serrecolhido em até 48 horas. Do contrário, a qualidade de bebida é prejudicada. (Entrevistado 01).</p>
	<p>[...] a grande tendência da parte de mecanização das propriedades rurais cafeeira é melhorar o desempenho operacional da máquina, ou seja, melhorar a gestão da máquina. Hoje, em 2014, na colheita por exemplo, tem-se um desempenho de 73% da máquina, mas temos que buscar patamares entre 80 e 90%. Isso só será possível com a melhoria contínua das máquinas e a constante qualificação dos operadores. (Entrevistado 01).</p>
	<p>[...] penso que o cafeeicultor do futuro, olhando para o lado produtivo, é aquele que faz uma gestão de seus custos de produção com muita seriedade. Como a colheita é um dos itens do custo mais onerosos, no futuro, praticamente todos os cafeeicultores terão suas propriedades mecanizadas. (Entrevistado 09).</p>

A etapa de pós-colheita dos grãos de café é, segundo o entrevistado 02, apontada como a mais desfasada tecnologicamente de toda a cadeia cafeeira. As

tendências para essa categoria apontam uma necessidade de projetos de novos produtos e técnicas para itens como manejo de terreiro, lavador, descascador, desmucilador e secador. Além dos processos abordados da pós-colheita, o mesmo entrevistado ainda chama a atenção para o armazenamento do café como o mais atrasado e, também, um dos mais importantes. Por fim, o entrevistado 08 chama atenção para mudanças nas técnicas de classificação. As tendências da pós-colheita estão organizadas no Quadro 4.

Quadro 4 Tendências tecnológicas na pós-colheita

CATEGORIA	FRAGMENTOS
Pós-colheita	<p><i>[...] para mim, de toda a cadeia cafeeira, a pós-colheita é a que está mais defasada tecnologicamente. Se pensarmos qual foi o grande lançamento em lavador, descascador, desmucilador e secador, você vai ver a mesma coisa há mais de 20, 30 anos. O café precisa de novos equipamentos para melhorar estes processos. (Entrevistado 02).</i></p>
	<p><i>[...]a tendência caminha muito para manejo do café no terreiro, para acelerar os processos em algumas etapas e potencializar a qualidade em outras. Escutando um produtor recentemente, somente com a separação e descascamento do café verde, ele conseguiu agregar 5% no valor total da safra. Com apenas a mudança de um processo. (Entrevistado 02).</i></p>
	<p><i>[...] acredito que, para 2020, as técnicas de classificação de qualidade de café mudarão. Elas precisam, urgentemente, ser modificadas e diversificadas. (Entrevistado 08).</i></p>
	<p><i>[...] dentro da pós-colheita, o armazenamento é o processo mais arcaico de todos. É algo grave pensar que uma saca de café vendida por três mil reais está sendo armazenada e transportada em uma saca feita de juta. O armazenamento necessita de um forte investimento em pesquisa, em tecnologia. Esta realidade está mudando, pois recentemente lançaram algumas tecnologias, e é provável que venham outras futuramente. (Entrevistado 02).</i></p>

Na parte de tendências tecnológicas na indústria, o entrevistado 11 destaca a importância das pequenas e médias torrefadoras em inovar e apostar em produtos de

alta qualidade agregada, para diferenciação do produto. As tendências industriais estão organizadas no Quadro 5.

Quadro 5 Tendências tecnológicas na indústria

CATEGORIA	FRAGMENTOS
Indústria	<i>[...] estou inovando em alguns aspectos minha torrefadora, principalmente no meu mix de produtos e na maior qualidade de meus produtos. (Entrevistado 11).</i>
	<i>[...]uma das principais tendências na indústria é o avanço na tecnologia de fabricação de cápsulas e fabricação de máquinas multifuncionais. (Entrevistado 07).</i>
	<i>[...] o futuro principalmente das pequenas e médias indústrias do café é, cada vez mais, o foco nos cafés especiais. (Entrevistado 11).</i>

A busca por tecnologias de fabricação de cápsulas para monodoses, investimento no segmento de cafés especiais pela indústria e novos lançamentos empresariais em máquinas multifuncionais também são destaque como futuras tecnologias no campo industrial.

4.4.2 Socioeconômica

A variável socioeconômica possui três diferentes categorias, que contemplam as tendências das propriedades cafeeiras, da produção de arábica x robusta e da comercialização. Os fragmentos das entrevistas estão organizados por categoria e são adicionados ao decorrer de toda a seção.

Na categoria propriedades cafeeiras, destaca-se a disseminação do conhecimento através de assistências profissionais, ou seja, da constante atualização do produtor sobre as melhores técnicas e as oportunidades de mercado. O entrevistado 05 ainda reforça que o grande desafio para 2020 será nas médias propriedades, primeiramente em evoluir índices de produtividade e qualidade para, posteriormente,

posicionar o produto de maior valor agregado em oportunos mercados. A comunicação direta com o exterior e o aumento na produção de cafés especiais nas fazendas brasileiras também são destaques dessa categoria, representados no Quadro 6.

Quadro 6 Tendências socioeconômicas nas propriedades cafeeiras

CATEGORIA	FRAGMENTOS
Propriedades Cafeeiras	<p><i>[...] enxergo hoje uma dificuldade muito grande na área de gestão por parte do produtor. Estou falando em gestão da máquina, dos recursos humanos, do tempo. Falta planejamento e poder de execução. Para 2020, o grande desafio estão nas médias propriedades, de 100 hectares e acima, de evoluir sua produção e buscar novas oportunidades no mercado. (Entrevistado 05).</i></p>
	<p><i>[...]o cafeicultura procurará, de uma maneira ou de outra, agregar valor em seu produto para vendê-lo melhor. O desafio é saber como, pois cada propriedade tem peculiaridades. Daí a importância de uma transferência de conhecimento através de assistências de qualidade e com experiência de campo e de mercado. (Entrevistado 04).</i></p>
	<p><i>[...]eu enxergo uma tendência nos produtores de café em trabalhar junto, e cada um fazendo a sua parte. Eu vejo que, ao invés de unir, o produtor de cada região está lutando para si mesmo. (Entrevistado 07).</i></p>
	<p><i>[...] vejo o produtor do futuro, com uma boa parcela de café especial produzida na fazenda, e com uma carteira de clientes nacionais e internacionais diversificada, atendendo gostos diferentes. Seria algo além do cereja descascado e do natural. (Entrevistado 09).</i></p>
	<p><i>[...]há uma tendência da pequena e média propriedade, que produz café especial, vender diretamente seu café para uma indústria ou cafeteria no exterior, pela construção de confiança e padronização da qualidade. (Entrevistado 06).</i></p>

Na categoria produção arábica x robusta, destaca-se o aumento da área plantada e da oferta de robusta no mundo. A causa dessa tendência é que, pelas oscilações de preço entre os cafés arábica e robusta, as torrefadoras precisaram adotar estratégias para manterem seus custos unitários em um nível aceitável. Uma dessas

estratégias, profundamente discutida entre os *players* da cadeia, foi o aumento na parcela de robusta nos *blends* de torrado e moído. A espécie robusta, por apresentar menores custos de produção quando comparado ao arábica, vem ganhando espaço no mercado. Para os entrevistados 03, 04 e 05, a partir do Quadro 7, o robusta dominará em médio e longo prazo, ocupando o lugar do arábica em algumas regiões e a quantidade de arábica disponível no mercado terá um valor agregado maior.

Quadro 7 Tendências socioeconômicas na produção arábica x robusta

CATEGORIA	FRAGMENTOS
Produção Arábica x Robusta	<p><i>[...] o robusta vai dominar em médio e longo prazo, não vai haver lugar no mercado para o arábica de baixa qualidade. O produtor mineiro irá plantar o robusta em solos de Minas Gerais, pois é uma planta produtiva e rústica ao mesmo tempo. Uma previsão para 2020 ou um pouco depois é igualar a área plantada de robusta e arábica no mundo. (Entrevistado 05).</i></p>
	<p><i>[...] a tendência é uma quantidade de café arábica produzida em menor quantidade e com mais qualidade e valor agregado. O robusta vai ocupar o espaço do café commodity, e continuará a ser comercializado juntamente com o arábica no torrado e moído convencional. (Entrevistado 03).</i></p>
	<p><i>[...] o robustaveio pra ficar, inclusive ocupando lugar do arábica em muitas regiões. Uma coisa interessante é que os produtores de robusta estão mais abertos as novas tecnologias, o que tem melhorado, e muito, o manejo esta espécie. Os dois tem seu espaço no mercado, principalmente pelo consumidor ter aceitado bem os blends com maior quantidade de robusta feito pela indústria. (Entrevistado 04).</i></p>

Com relação à categoria comercialização, os entrevistados 05 e 09 destacam países como China, Rússia, Índia e Indonésia como os principais mercados potenciais para a entrada do café brasileiro. Isso especialmente pelos baixos números de consumo *per capita* de café nesses países. A melhoria na condição logística brasileira, o surgimento de mais unidades exportadoras e indústrias torrefadoras de café especial

no Brasil e o reconhecimento do Brasil no exterior por um país produtor de café de alta qualidade são tendências para os próximos anos na categoria comercialização. Os fragmentos estão organizados no Quadro 8.

Quadro 8 Tendências socioeconômicas na comercialização

CATEGORIA	FRAGMENTOS
Comercialização	<p><i>[...] em 5 anos, destaco a Indonésia, Índia, México e Rússia como potenciais mercados para o café brasileiro. Com relação à China, acredito que demorará um pouco mais para o café entrar de vez, cerca de 10 anos. (Entrevistado 05).</i></p>
	<p><i>[...] Coréia do Sul e Austrália foram as que mais cresceram em demanda pelos cafés brasileiros, mas destaco como potenciais mercados para o futuro a Rússia e a China. (Entrevistado 09).</i></p>
	<p><i>[...] enquanto a Rússia e a China tiverem esta dificuldade para a entrada de café brasileiro, pela burocracia e os tramites exigidos, será difícil, no futuro, posicionar o nosso café nestes países. (Entrevistado 10).</i></p>
	<p><i>[...] atualmente, em 2014, é mais caro colocar um café, por exemplo, de Poços de Caldas até o porto de Santos, do que do porto de Santos para um armazém nos EUA. Vejo que há um começo de uma mobilização logística para melhorar esta realidade, principalmente pelo aumento de exportadoras e importadoras de café. (Entrevistado 07).</i></p>
	<p><i>[...] uma tendência muito importante é o surgimento de pequenas torrefadoras de cafés especiais. No Brasil, são encontradas algumas, mas a velocidade de crescimento deste mercado é impressionante. (Entrevistado 09).</i></p>
	<p><i>[...] o produtor não vai conseguir sair da realidade do café commodity. Acredito que o produtor conseguirá no máximo 30% do seu café no patamar especial. A grande maioria vai continuar sendo vendido para cooperativas. Com isso, é imprescindível que o produtor saiba e utilize ferramentas de comercialização, já que os preços do grão oscilam demais. (Entrevistado 08).</i></p>
	<p><i>[...] o Brasil é reconhecido no exterior, por motivos históricos, de produzir quantidade, e não qualidade. Mas, nos últimos 10 anos, o país que mais melhorou em qualidade no mundo foi exatamente o Brasil. Nos próximos anos, a produção de café de qualidade superior irá aumentar, e muito. (Entrevistado 07).</i></p>

O maior conhecimento por parte dos produtores de café em diferentes ferramentas de comercialização é também uma perspectiva futura apontada pelo entrevistado 08 na categoria comercialização.

4.4.3 Social/Cultural

A variável social/cultural possui três diferentes categorias, que contemplam tendências de marketing, consumo e certificações. Os fragmentos das entrevistas estão organizados por categoria e são apresentados ao decorrer de toda a seção.

Dentre as ações para o posicionamento do café brasileiro no mercado internacional de maneira positiva, o marketing é apontado pelos especialistas 07 e 10 como essencial. Para 2020, os especialistas preveem um marketing brasileiro mais presente no exterior, atingindo um maior número de pessoas e, consequentemente, aumentando o consumo (Quadro 9).

Quadro 9 Tendências sociais/culturais no marketing

CATEGORIA	FRAGMENTOS
Marketing	<i>[...] me lembro quando tinha só 12 anos e vi Juan Valdéz colhendo café com as mãos, seguido pela logo do cafés da Colômbia. O marketing dos cafés do Brasil começou há alguns poucos anos atrás. Enxergo para 2020 um marketing brasileiro muito mais presente no exterior e no próprio país. (Entrevistado 07).</i>
	<i>[...] marketing não é uma coisa que você faz de um dia para o outro. A Coca Cola investe tanto em marketing para atingir novas gerações. Com o café deveria ser a mesma coisa. Há uma tendência do café do Brasil ser um dos mais bem vistos, principalmente pelas leis ambientais e sociais que existem no país. (Entrevistado 10).</i>

O consumo de cápsulas de café no mundo, como já abordado neste estudo, tem aumentado no mundo a níveis incríveis. De acordo com os entrevistados 05, 07 e 08, os cafés de dose única realmente são o futuro e a

tendência, tanto no Brasil, quanto em todo o mundo, é de crescimento. Uma previsão para 2020 é que o produtor, diretamente da fazenda, leve as sacas produzidas em sua própria fazenda para a indústria de cápsulas e, com isso, comercialize-as com a marca da fazenda. Para o especialista 09, o papel nos próximos anos do barista é de conhecer toda a cadeia do grão, desde as características da planta até as peculiaridades da bebida na xícara (Quadro 10).

Quadro 10 Tendências sociais/culturais no consumo

CATEGORIA	FRAGMENTOS
Consumo	<i>[...] a dose única veio pra ficar. É o futuro do café. O que acontece é que a cápsula corta o caminho que passa pelo barista, sendo que o consumidor tem acesso às diferentes qualidades de café. Em 2020, inclusive, o produtor vai levar a saca produzida em sua fazenda diretamente para produção de cápsulas. (Entrevistado 08).</i>
	<i>[...] o avanço da dose única é espetacular, mas em minha opinião, as máquinas multiuso, que fazem desde cafés de dose única até refrigerantes, são as grandes tendências para 2020. A indústria produtora desta tecnologia investirá muito em marketing. (Entrevistado 05).</i>
	<i>[...] cápsula é o futuro. Talvez seja até a quarta onda do café. Mas de qualquer maneira, acredito que não tira o papel do barista, pois é um profissional experiente que consegue encontrar o melhor de cada café. (Entrevistado 07).</i>
	<i>[...] vejo o papel do barista no futuro importantíssimo. O futuro, para mim, é o barista que conhece desde a planta de café até as particularidades da bebida na xícara. (Entrevistado 09).</i>

As tendências para as certificações é que o número de propriedades cafeeiras certificadas aumente nos próximos anos (Quadro 11).

Quadro 11 Tendências sociais/culturais nas certificações

CATEGORIA	FRAGMENTOS
Certificações	<i>[...] certificação é inevitável. Quantomais informação o consumidor receber, maior será seu nível de consumo de cafés de qualidade,pois compras de maior valor agregado demandam mais informação.(Entrevistado 05).</i>
	<i>[...] a certificação somente aumentará consideravelmente quando a remuneração do café certificado chegar de maneira mais significativa ao produtor.(Entrevistado 03).</i>
	<i>[...]acredito queasgrandes propriedades seguirão certificando em maior número que as pequenas, mas ações vem sendo feitas no brasil, criando um ambiente positivo para o aumento da certificação.(Entrevistado 04).</i>
	<i>[...]O grande impasse e desafio para o futuro da certificação é remunerar o produtor. No mercado de orgânico, a probabilidade no futuro é de baixas ofertas, (Entrevistado 09).</i>

Entretanto, os entrevistados 03 e 09 ressaltam que a certificação só aumentará consideravelmente quando o produtor for remunerado à altura do investimento. De acordo com o especialista 09, com relação ao mercado de produtos orgânicos certificados, o futuro é de baixas ofertas, principalmente pelos altos custos atingidos nesse sistema de produção (muitas vezes, a impossibilidade na aplicação de fertilizantes e produtos químicos resulta em baixa produtividade da lavoura, resultando em altos custos de produção) e alguns entraves gerados pela legislação brasileira.

4.4.4 Síntese das tendências principais

A Figura 18 representa a síntese das tendências principais analisadas nesta seção.

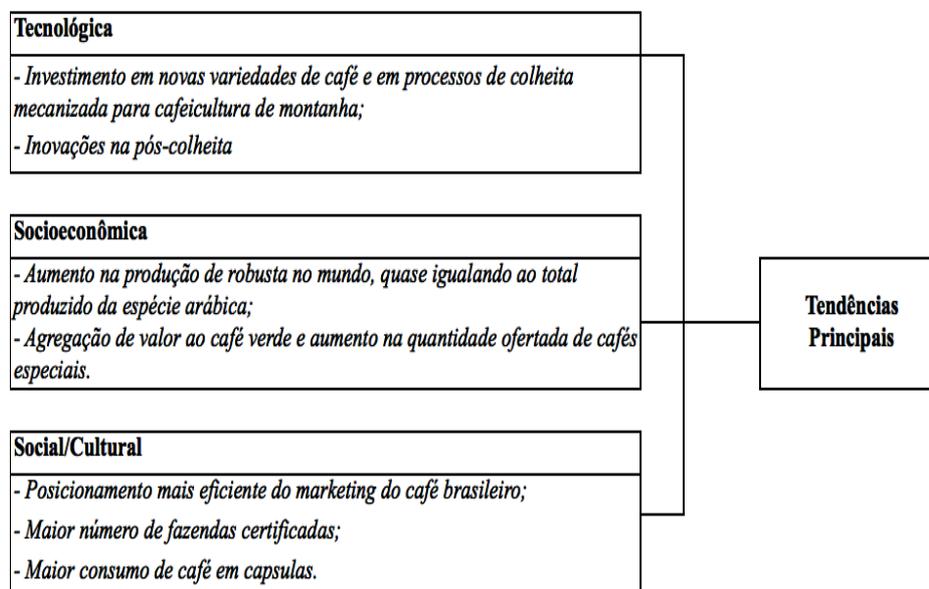
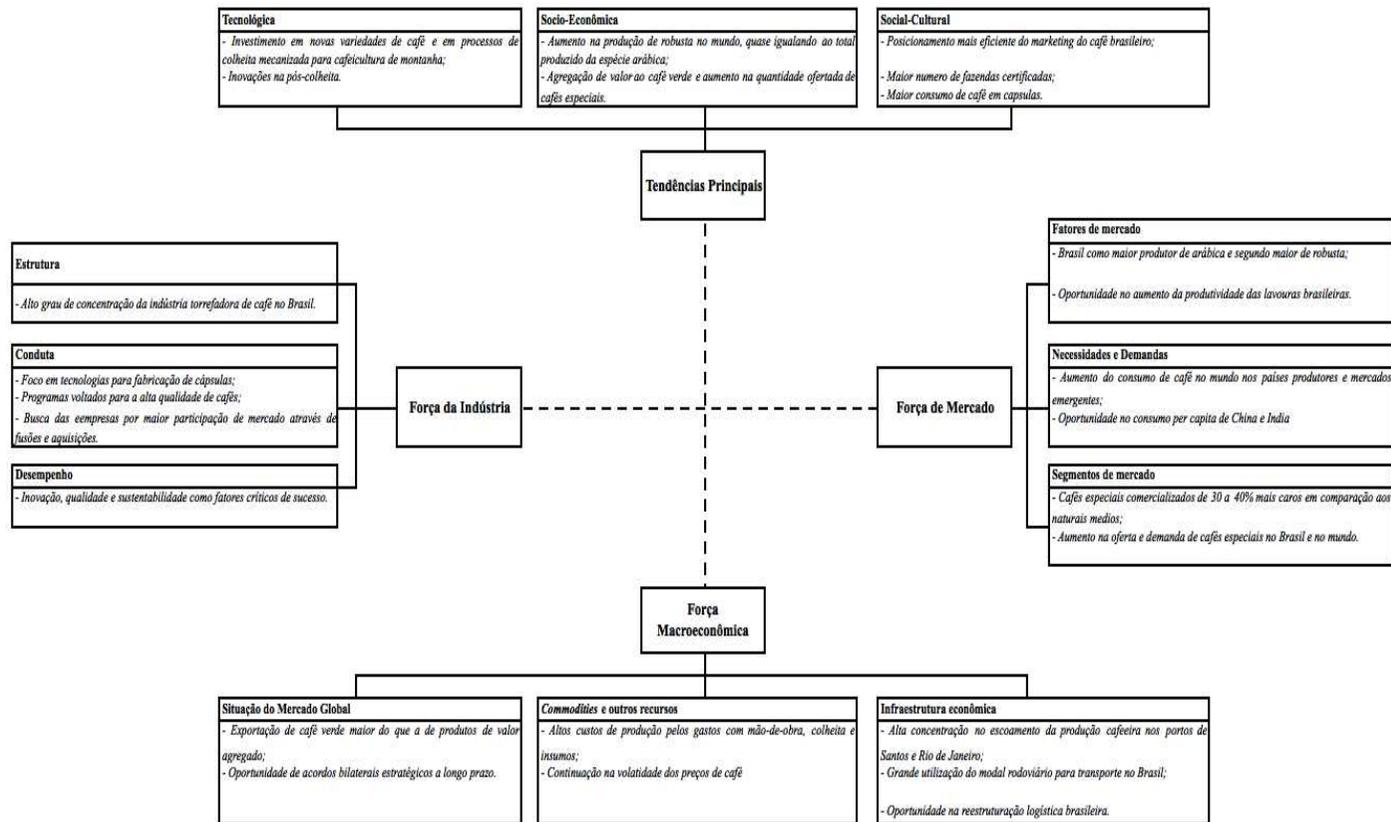


Figura 19 Síntese das tendências principais

Essa síntese das tendências principais contempla as variáveis tecnológicas, socioeconômicas e sociais/culturais.

4.5 Esquema geral das forças intervenientes na cadeia do café

É apresentado neste item um esquema com os pontos mais importantes das quatro forças analisadas e discutidas na seção resultados e discussão. Este esquema foi construído acoplando-se a síntese de cada força no *framework* proposto na Figura 5. Em seguida à apresentação do esquema, são discutidos alguns fatores determinantes na geração de modelos de negócio para a cadeia produtiva do café, através do conteúdo exposto neste estudo.



Esquema 1 Esquema geral das forças intervenientes na cadeia do café

Os estudos sobre modelo de negócios evidenciam a necessidade de adequar os lançamentos de produtos e serviços pensando também no futuro, a partir de uma abordagem completa dos fatores de mercado relacionados com a organização para a escolha da tomada de decisão mais adequada por parte dos gestores. Essas decisões, por sua vez, são tomadas a partir de uma visão holística do negócio, do ambiente em que a organização está inserida e, também, guiadas a partir de estratégias elaboradas ao longo das análises de mercado. Este estudo apresenta uma visão holística da cadeia produtiva do café em várias perspectivas, auxiliando os *players* desse setor no entendimento da cadeia como um todo e, posteriormente, em decisões estratégicas.

Com relação ao setor produtivo e mercadológico, entende-se que a espécie robusta vem aumentando sua participação no mercado mundial, o que abre espaço para novos modelos de negócios voltados especificamente para agregação de valor desse tipo de café. Como já abordado neste trabalho, o robusta ganha, cada vez mais, espaço nos *blends* industriais, além de ser consumido e apreciado em vários países, principalmente na Ásia. No caso do café arábica, há uma grande atenção para o mercado de cafés especiais, tanto pelos maiores preços pagos aos produtores, quanto pela demanda da população mundial por produtos de qualidade elevada. Com isso, modelos de negócios envolvendo, por exemplo, cafeterias, exportadoras e torrefadoras de cafés especiais, podem atingir um público seletivo e crescente.

No enfoque macroeconômico, a agregação de valor do café verde é algo ainda pouco explorado no Brasil. Um dos caminhos para preencher essa lacuna seria a maior participação dos *players* em feiras nacionais e internacionais específicas sobre café, resultando na geração de demandas e de contratos a longo prazo. A geração de modelos de negócio tentando unir as duas extremidades da cadeia do café, sendo eles os produtores e os compradores, tanto no mercado interno, quanto no externo, se destaca como uma das grandes oportunidades para

futuros empreendimentos. Encontrar meios de difusão de conhecimento e de novas tecnologias em escala mundial também pode ser o começo para um novo plano de negócios.

No segmento industrial, pode-se dizer que o caminho mais coerente e sustentável para as indústrias de café de pequeno e médio porte é a inovação. Diante da alta concentração de mercado pelas multinacionais presentes no Brasil e as grandes torrefadoras brasileiras, é comum observar “guerras de preço” por parte destas que, na maioria das vezes, resulta na falência das empresas de menor porte. Modelos de negócio no mercado de cápsulas de café são uma das tendências no setor. Atualmente, é possível o próprio produtor encapsular seu café e, dessa maneira, vender seu produto com valor agregado. No mercado observa-se a maioria das cápsulas compatíveis com a tecnologia *Nespresso*. Modelos envolvendo reduzir o impacto ambiental causado pelas cápsulas, como, por exemplo, logística reversa e geração de energia a partir das cápsulas já utilizadas, apresentam-se como interessantes planos empresariais.

Por fim, modelos de negócios voltados para soluções no processo de colheita e pós-colheita de café, buscando maior eficiência de maquinário e melhorias no manejo do café no terreiro, se destacam como boas oportunidades. Além disso, soluções empresariais que auxiliem no marketing do café brasileiro dentro e fora do país, por meio de redes sociais, propagandas, aplicativos, entre outras ferramentas de comunicação, são raras e necessárias para posicionamento do produto. A criação de negócios especializados na certificação de propriedades cafeeiras, ou seja, no auxílio para adequação às normas de conduta exigidas pelas certificadoras internacionais é uma oportunidade, especialmente pela forte tendência no aumento do número de fazendas certificadas para os próximos anos.

5 CONCLUSÃO

O objetivo no presente estudo foi caracterizar e avaliar as forças intervenientes na geração de modelos de negócio para o setor do café. A cadeia produtiva do café foi analisada em quatro perspectivas distintas: mercado, macroeconomia, indústria e tendências. Despertou-se a motivação por uma análise que integre essas diferentes perspectivas da cadeia agroindustrial do café de maneira holística, simples e direta. Tais informações poderão auxiliar diferentes *players* dessa cadeia agroindustrial na elaboração de modelos de negócios, independente de seu campo de atuação dentro do setor cafeeiro.

Na força de mercado, foram analisadas variáveis ligadas ao panorama atual de mercado do café. Sem dúvidas, o destaque como maior produtor e exportador do grão no mundo coloca o Brasil em uma posição privilegiada, comparando-o com outros países produtores. A partir do crescimento sucessivo do consumo do café *commodity* e dos cafés especiais, o Brasil é considerado uma das raras opções para conseguir suprir a demanda crescente da bebida no mundo.

O desafio na evolução da produção agrícola para o país está, especialmente, na baixa produtividade das lavouras. Foi constatada neste estudo a disparidade dos números produtivos de região para região produtora de café. Uma das oportunidades é que, Minas Gerais, o maior estado produtor de café do Brasil, representando cerca de metade do parque cafeeiro total, possui uma média de produtividade contabilizada em 26,65 sacas/hectare, ou seja, apenas 2 sacas a mais que a média nacional. Isso significa que, através de um pequeno aumento na produtividade do estado, o impacto na quantidade de grãos produzido por ano no país aumenta consideravelmente. Com relação ao Espírito Santo, representando cerca de 25% da área total plantada no país, está apenas com 1 saca a mais que a produtividade média brasileira.

Diante desse cenário desafiador, torna-se necessária uma aproximação entre autoridades políticas e cafeicultores, de modo que um planejamento estratégico seja realizado em conjunto, com o compromisso de ambas as partes. A partir da sinergia entre esses agentes, a produtividade brasileira pode alcançar níveis surpreendentes com pequenos ajustes. Para isso se tornar realidade, é necessário que a assistência técnica e gerencial seja um dos alicerces desses programas governamentais estratégicos.

Na força macroeconômica, foram analisadas variáveis ligadas ao panorama macroeconômico atual do mundo, do Brasil e do café. Constatou-se nesta análise, que os preços do café continuarão a oscilar a patamares elevados nos próximos anos, o que torna a cafeicultura ainda mais coberta por incertezas e riscos. Essa volatilidade de preços se agrava ainda mais quando se analisa o comportamento dos custos de produção do café nos últimos anos. Observou-se que o custo aumenta de maneira gradativa, ano a ano, muitas vezes não sendo acompanhado pelo valor de venda do produto no mercado.

Uma das possíveis soluções para esse entrave é o caminho da agregação de valor do produto. O volume de café verde arábica é o principal elemento comercializado para outras nações, ou seja, o Brasil exporta a maioria da produção sem agregar valor e, com isso, sua rentabilidade por unidade comercializada fica comprometida. Outra solução pertinente, especialmente para pequenos e médios produtores de café, seria capacitá-los em estratégias de comercialização de café com menor risco possível, a partir de ferramentas gerenciais já existentes como Bolsa de Mercado Futuro (BM&F), Mercado de Opções, CPR, entre outras.

Foi observado que os maiores importadores do café brasileiro são EUA, Alemanha, Itália, Bélgica e Japão. A presença de profissionais ligados à comercialização do café brasileiro nesses países, atuando principalmente no relacionamento e construção de confiança, é uma estratégia interessante vista no

longo prazo. O papel desse perfil de profissional em gerenciar mercados importadores de café brasileiro já existentes e, em complemento, desenvolvimento de novos mercados, é um dos mais importantes de toda a cadeia agroindustrial. A partir daí, espera-se o surgimento de acordos bilaterais estratégicos para o futuro da cafeicultura brasileira.

Um dos pontos mais importantes, e que poderá impedir todo esse ciclo de altas produtividades, agregação de valor e comercializações estratégicas, trata-se da infraestrutura brasileira, especialmente a logística do país. Não adianta obter números de produtividade revolucionários, firmar contratos com outras nações e agregar valor se não há como escoar a produção e honrar os contratos. Programas de desenvolvimento logístico são urgentemente necessários para um maior crescimento do PIB, melhoria das condições empresariais e familiares brasileiras e, também, tornar o setor cafeeiro em uma referência mundial.

Na força industrial foram analisadas a estrutura da indústria do café, as condutas das principais torrefadoras presentes em território brasileiro e, por último, o desempenho do setor. Foi observada que a estrutura desse setor encontra-se altamente concentrada, sendo que praticamente 75% da participação de mercado está sob o controle de apenas 9 torrefadoras associadas a ABIC. A principal causa ligada à alta concentração da indústria de torrefação e moagem de café são as fusões e aquisições de torrefadoras de pequeno e médio porte por grandes grupos multinacionais.

As principais condutas das empresas Nestlé, D. E. Master Blenders - Cafés do Brasil e Café Três Corações foram analisadas neste presente estudo. Constatou-se que todos esses grupos utilizaram de fusões e aquisições para desenvolvimento de mercado em vários estados, aumentando sua participação entre os consumidores. Outro ponto em comum foi a aposta em projetos e ações ligadas à sustentabilidade, comunicando que seus cafés são de fazendas

certificadas e ambientalmente corretas. As três empresas, nos últimos anos, investiram alto no mercado de cápsulas, lançando as marcas *Nespresso*, Café do Ponto L'OR Espresso e Tres.

Fatores como ações sustentáveis, elaboração de planejamentos estratégicos pautados em inovações, melhoria contínua para obtenção de qualidade, desenvolvimento de novos mercados e posicionamentos precisos, foram enumerados pela literatura atual como essenciais para o desempenho da indústria de café da atualidade. A variedade de marcas e diferentes categorias de café disponíveis no mercado tornam esse mercado acirrado e, cada vez mais, atento a detalhes que podem atingir positivamente o consumidor no momento da escolha do melhor produto.

O apontamento das principais tendências para 2020 foi dividido entre tecnológico, socioeconômico e social/cultural. Entre as previsões tecnológicas destaca-se o lançamento de novas variedades de café, tanto da espécie arábica, quanto robusta; avanços tecnológicos, principalmente para mecanização da cafeicultura de montanha, colheita de café de varrição e melhor gerenciamento das máquinas, utilizando todo seu potencial; mudanças nos processos de pós-colheita de café, mais ligados ao manejo do café no terreiro; evolução na tecnologia de armazenamento do café e, por fim, mudança nas técnicas de classificação de qualidade do grão.

Em relação às tendências socioeconômicas, foi previsto que a produção de café robusta praticamente se iguale a do arábica, e que pelas características de rusticidade e produtividade, alguns estados tradicionais no plantio do arábica invistam uma parcela de sua área no plantio da espécie robusta. São destaques também: a maior agregação de valor ao produto; Rússia e China como os principais países potenciais para o Brasil comercializar café e, por fim, o reconhecimento do Brasil no exterior pela qualidade e originalidade de seus

cafés, especialmente através do crescimento de pequenas exportadoras e torrefadoras de cafés especiais.

Do ponto de vista social/cultural, os entrevistados ressaltaram a importância da certificação de propriedades rurais, marketing do café brasileiro e o consumo de cápsulas. Destacam-se como tendências sociais: as grandes propriedades cafeeiras, certificando em maior número que as pequenas; presença de várias indústrias específicas em cápsulas, possibilitando o cafeicultor o encapsulamento do seu próprio café a um custo atraente; marketing do café do Brasil mais presente no exterior e no próprio país, com maior união dos produtores e da sociedade.

Este estudo poderá servir como base para diferentes *players* do segmento cafeeiro posicionarem-se no mercado, e também como um material para instituições de apoio ao setor cafeeiro definirem algumas políticas públicas estratégicas. Seria interessante aplicar a ferramenta utilizada neste presente estudo para outros setores do agronegócio, como, por exemplo: soja, eucalipto, milho, algodão, bovinocultura de corte e bovinocultura de leite.

REFERÊNCIAS

ADAMES. 2013. Disponível em: <<http://cesaradames.wordpress.com/tag/café/>>. Acesso em: 22 nov. 2013.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CAFÉ. Disponível em: <<http://www.abic.com.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=45>>. Acesso em: 10 nov. 2013.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CAFÉ. Disponível em: <<http://www.abic.com.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=59&infolid=3442>>. Acesso em: 10 nov. 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CAFÉ SOLÚVEL. Disponível em: <<http://www.abics.com.br/analises.htm>>. Acesso em: 22 nov. 2013.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. 2014. Disponível em: <<http://www.abras.com.br/clipping.php?area=9&clipping=46775>>. Acesso em: 22 out. 2014.

BAIN, J.S. **Industrial organization**. New York: J. Wiley, 1959.

BANCO MUNDIAL. 2014. Disponível em: <<http://data.worldbank.org/country/brazil>>. Acesso em: 20 ago. 2014.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. São Paulo: Edições 70, 2004. 223p.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. **HANDBOOK** de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2004. v. 3, p. 131-179.

BLANCHARD, O. **Macroeconomia**. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. 2009. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/file/vegetal/Café/analise_estrutural.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2014.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/file/vegetal/Café/analise_estrutural.pdf>. Acesso em: 21 out. 2014.

BRASILEIRO, S. et al. Cadeia da cafeicultura busca produtividade e qualidade. **Agroanalysis**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 12, p. 25-35, 2012.

BRAZILIAN SPECIALLY COFFEE ASSOCIATION. 2013. Disponível em: <<http://bsca.com.br/>>. Acesso em: 15 abr. 2014.

BRESSER-PEREIRA, L. C. A tendência à sobreapreciação da taxa de câmbio. **Econômica**, Niterói, v. 11, n. 1, p. 7-30, 2009.

BRITTO, J. Diversificação, competências e coerência produtiva. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Org). **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio do Janeiro: Elsevier,2002. p.307-342, 2002.

BRONZERI, M.; BULGACOV, S. Estratégias na cadeia produtiva do café no norte pioneiro do paraná: competi o, colabora o e conteúdo estratégico. **Organiza es Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 16, n. 1, 2014.

BUREAU DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA DO CAFÉ. 2013. Disponível em: <<http://www.icafebr.com.br/publicacao2/Relatorio%20v2%20n11.pdf>>. Acesso em: 12 maio 2014.

BUREAU DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA DO CAFÉ. 2014a. Disponível em: <<http://www.icafebr.com.br/publicacao2/Relatorio%20v3%20n7.pdf>>. Acesso em: 21 nov. 2014.

BUREAU DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA DO CAFÉ. 2014b. Disponível em: <<http://www.icafebr.com.br/publicacao2/Relatorio%20v3%20n8.pdf>>. Acesso em: 21 nov. 2014.

CAFÉ DO PONTO. Disponível em: <<http://www.cafedoponto.com.br>>. Acesso em: 22 julho de 2014.

CAFÉ POINT. 2011. Disponível em: <<http://www.cafepoint.com.br/busca.aspx?p=nescaf%E9&ordem=70&pg=2>>. Acesso em: 22 dez. 2013.

CAIXETA FILHO, J. V. Sistema de informações de fretes para cargas agrícolas: concepção e aplicações. In: CAIXETA FILHO, J. V.; GAMEIRO, A. H. **Sistemas de gerenciamento de transportes: modelagem matemática**. São Paulo: Atlas, 2001.

CAMPO FUTURO, 2014. Disponível em: <<http://www.icna.org.br/boletim/boletim-de-custos-e-precos-fevereiro-de-2014-0>>. Acesso em: 21 dez. 2014.

CASTILLO, R. **Agricultura globalizada e logística nos cerrados brasileiros**. In: SILVEIRA, M. R. (Org.). **Circulação, transporte e logística: diferentes perspectivas**. São Paulo: Outras Expressões, 2011. p.331-354.

CAVALCANTE, S.; KESTING, P.; ULHOI, J. Business model dynamics and innovation: (re)establishing the missing linkages. **Management Decision**, York, v. 49, n. 7/8, p. 1327-1342, 2011.

CECAFÉ. 2013. Disponível em: <<http://www.cecafe.com.br/Menu/dados/exportacoes/CECAFE%20-%20Resumo%20das%20Exportacoes%20de%20Cafe%20FEVEREIRO%202013.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2013.

CECAFÉ. 2014. Disponível em:

<<http://www.cecafe.com.br/Menu/dados/exportacoes/CECAFE%20-%20Resumo%20das%20Exportacoes%20de%20Cafe%20JANEIRO%202014.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2014.

CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA - CEPEA - ESALQ/USP. Disponível em: <<http://cepea.esalq.usp.br/cafe/#>>. Acesso em: 18 abr. 2014.

CHESNAIS, F. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2005.

COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO. 2014a. Disponível em: <http://www.conab.gov.br/OlalaCMS/uploads/arquivos/13_12_20_10_53_32_boletim_cafe_-_original.pdf>. Acesso em: 25 fev. 2014.

COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO. 2014b. Companhia Nacional de Abastecimento. Disponível em: <http://www.conab.gov.br/OlalaCMS/uploads/arquivos/14_09_16_08_47_43_boletim_setembro_2014.pdf>. Acesso em: 22 set. 2014.

CONFEDERAÇÃO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DO BRASIL.

Disponível

em: <http://www.canaldoprodutor.com.br/sites/default/files/balanco_CNA_2013_web.pdf>. Acesso em: out. 2014.

COUTINHO, L.G.; FERRAZ, J.C. (Coord.). **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: Papirus/Unicamp, 1994. 510 p.

CUHLS, K.; GRUPP, H. **Status and prospects of technology foresight in Germany after ten years**. Karlsruhe: Fraunhofer Institute, 2004. 22 p.

Disponível em:

<<http://www.nistep.go.jp/achiev/ftx/eng/mat077e/html/mat077ae.html>>. Acesso em 17 set. 2014.

D. E. MASTER BLENDERS. 2011. Disponível em:

<<http://www.demasterblenders1753.com/Global/Media%20Library/Reports/prospectus.pdf?epslanguage=en>>. Acesso em: 20 jul. 2014.

D. E. MASTER BLENDERS. Disponível em: <<http://www.Demasterblenders1753.com/pt-BR/>>

. Acesso em: 22 jul. 2014.

FARINA, E. M.; ZYLBERSZTAJN, D. (Coord.). **Diagnóstico sobre o sistema agroindustrial de cafés especiais e qualidade superior do estado de Minas Gerais**. São Paulo: SEBRAE-MG, 2001. 174 p. Relatório Final PENSA/FEA/USP.

FEDERACION NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA. Disponível em:

<<http://www.federaciondecafeteros.org/particulares/en/>>. Acesso em: 12 jul. 2014.

FREDERICO, S. Lógica das commodities, finanças e cafeicultura. **Boletim Campineiro de Geografia**, Campinas, v. 3, n. 1, p. 97-116, 2013.

FREITAS, L. A importância da eficiência logística para o posicionamento competitivo das empresas no mercado internacional. **Revista de Administração Unime**. 2003. Disponível em <<http://www.unime.com.br/2006/rau/1/artigo5.htm>>. Acesso em: 15 ago. 2012.

FRIEDMANN, H.; MCMICHAEL, P. Agriculture and State System. **Sociologia Ruralis**, Assen, v. 29, n. 2, p. 93-117, 1989.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS – AGRO. 2014. Disponível em:

<<http://gvagro.fgv.br/node/108g>>. Acesso em: 21 set. 2014.

GRUPO 3CORAÇÕES. 2014. Disponível em: <<http://www.3coracoes.com.br>>. Acesso em: 22 jul. 2014.

HOFFMAN, R. et al. **Administração da empresa agrícola**. 5. ed. rev. São Paulo: Pioneira, 1992.

INTERNATIONAL TRADE CENTER. **Annual report**. 2012. Disponível em: <<http://www.intracen.org/about/annual-report/>>. Acesso em: 22 mar. 2013.
JOHNSTON, R. Experiências nacionais de estudos prospectivos: reflexões da Austrália. **Revista Parcerias Estratégicas**, Brasília, n. 10, p. 124-144, 2001.

KASSAI, S. As empresas de pequeno porte e a contabilidade. **Caderno de Estudos**, São Paulo, n. 15, p. 1-23, 1997.

KAYANO, J.; CALDAS, E. L. **Indicadores para o diálogo**. São Paulo: Instituto Pólis, 2001. 48 p.

KERSTENETZKY, J. Organização Empresarial em Alfred Marshall. **Estudos Econômicos**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 369-392, abril-junho, 2004.

KON, A. **Economia industrial**. São Paulo: Nobel, 1999. 186 p.

KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia industrial**: fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MAGRETTA, J. Why business models matter. **Harvard Business Review**, Boston, v. 80 n. 5, p. 86-92, 2002.

MANKIWI, N. G. **Princípios de microeconomia**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MARCIAL, E.C.; GRUMBACH, R.J.S. **Cenários prospectivos**: como construir um futuro melhor. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

MASSAUD, C. **Prospecção de cenário**: método Delphi. 2008. Disponível em: <<http://www.clovis.massaud.nom.br/prospec.htm>>. Acesso em: 21 ago. 2014.

MEGIDO, J. L. T.; XAVIER, C. **Marketing & Agribusiness**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MORITZ, G.O.; MORITZ, M.O.; PEREIRA, M.F. **Planejamento por cenários prospectivos**: referencial metodológico baseado em casos para a aplicação prática nas organizações. São Paulo: Atlas, 2012.

NESPRESSO. 2014. Disponível em: <<http://www.nespresso.com/ecolaboration/br/br/article/8/2480/aaa-o-compromisso-de-longo-prazo-da-nespresso-com-os-produtores.html>>. Acesso em: 22 nov. 2014.

NESTLE. 2013. Disponível em: <<http://www.empresa.nestle.pt/media/pressreleases/AllPressReleases/Qualidade-inovacao-e-servico-conduziram--a-Nespresso-a-uma-grande-performance--em-2012>>. Acesso em: 21 set. 2013.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO CAFÉ. Disponível em: <http://www.ico.org/pt/new_historical_p.asp?section=Estat%EDstica>. Acesso em: 21 out. 2013.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO CAFÉ. Disponível em: <<http://dev.ico.org/documents/cy2013-14/cmr-0914-p.pdf>>. Acesso em: 21 nov. 2014.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation**: a handbook for visionaries, game changers and challengers. New York: J. Wiley, 2011.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; TUCCI, C. L. Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. **Communications of the association for Information Systems**, Atlanta, v. 16, p. 1-40, 2005.

PINDYCK, R. S.; RUBINFELD, D. L. **Microeconomia**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2005.

PONCIANO, N. J.; SOUZA, P. M.; NEY, M. G. Ajustamentos na cadeia agroindustrial do café brasileiro após a desregulamentação. **Revista IDEAS**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 2, p. 256-287, jul./dez. 2009.

PORTER, M. **A vantagem competitiva das nações**. 15. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PORTER, M. **Competitive strategy**: techniques for analysing industries and competitors. New York: Free, 1980.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RIFKIN, J. **A Era do acesso**. São Paulo: Makron Books, 2001.

ROLLO, M. A. P. **As novas dinâmicas do território brasileiro no período técnico- científico-informacional**: o circuito espacial de produção do café e o respectivo círculo de cooperação no Sul de Minas. 2009. 143 f. Dissertação (Mestrado em Geografia) – Instituto de Geociências e Ciências Exatas da Universidade Estadual Paulista, Rio Claro, 2009.

SAES, M. S. M.; ESCUDEIRO, F. H.; SILVA, C. L. Estratégia de diferenciação no mercado brasileiro de café. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 8, n. 21, p. 24-32, maio/ago. 2006.

SAES, M.S. M. **Estratégias de diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura**: a produção em pequena escala. 2008. 168 p. Tese (Livre Docência) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

SAES, M. S. M.; NAKAZONE, D. **Cadeia**: café: estudo da competitividade das cadeias produtivas integradas no Brasil: impacto do livre comércio. Campinas: UNICAMP, 2002.

SALGUERO, J. A competitividade do café no mercado interno brasileiro: a qualidade como fator de crescimento. **Revista Inovação Tecnológica**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 64-84, 2013.

SALVATORE, D. **Microeconomia**. Tradução e revisão de Marco Antonio Sandoval de Vasconcellos. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1984.

SANDRONI, P. **Dicionário de economia**. 7.ed. São Paulo: Best Seller, 1987.

SANDRONI, P. **Dicionário de Economia do século XXI**. Rio de Janeiro: Record, 2006.

SCHERER, F. M. **Industrial market structure and economic performance**. Michigan: Rand McNally & Company, 1970.

SOUZA, D. F.; MARKOSKI, A. A competitividade logística no Brasil: um estudo com base na infraestrutura existente. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 10, n. 17, p. p. 135-144, 2013.

STEFANELO, E. L. Agronegócio brasileiro: propostas e tendências. **FAE Business**, Curitiba, n. 3, p. 10-13, set. 2002.

STEINBERG, M. **Padrões de concorrência no Mercado Brasileiro de Torrefação e Moagem de Café em 1997-2005**. 2006. 70 p. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2006.

STONER, J.A. F; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TALBOT, J. M. **Grounds for agreement**: the political economy of the coffee commodity chain. Lanham: Rowman and Littlefield, 2004. 237p.

TOPIK, S. The integration of the world coffee market. In: _____. **The Global Coffee Economy in Africa, Asia, and Latin America (1500-1989)**, p. 28-29, 2003.

TRIMARCHI, E. The environmental, social and economic impact of different certification programmes of coffee in Santander, Colombia. 2014.

UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE. 2013. Disponível em: <<http://www.usdabrazil.org.br/home/reports.asp>>. Acesso em: 23 abr. 2014.

UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE. Disponível em: <<http://www.ers.usda.gov/data-products.aspx>>. Acesso em: 20 abr. 2014.

VASCONCELLOS, M. A. S.; GARCIA, M. E. **Fundamentos de economia**. São Paulo: Saraiva, 2008. p. 38-50.

VIEIRA SOBRINHO, J. D. Taxa de juros: nominal, efetiva ou real? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 21, n. 1, p. 77-82, 1981.

VILELA FILHO, L. R.; CORDEIRO, L. L.; GODOY, F. T. Responsabilidade social na cadeia do café: uma análise preliminar das 5 maiores torrefadoras brasileiras. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 9., 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Universidade Federal Fluminense, 2013.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2007.

ANEXOS

Roteiro - Dissertação Fernando Rati
Programa de Pós-Graduação em Administração e Economia Universidade
Federal de Lavras

- 1) Nome:
- 2) Instituição:
- 3) Diante da conjuntura atual do café, quais são as principais inovações para os seguintes setores:
 - a- Cotidiano técnico das propriedades rurais;
 - b- Equipamentos/Maquinários;
 - c- Processos;
 - d- Produtos.
- 4) Complementando a pergunta anterior, quais são as principais tendências no campo da pesquisa e inovação para o ano 2020 do setor cafeeiro?
- 5) Em sua opinião, quais são as principais tendências para 2020 analisando a Produção x Consumo mundial de café, com relação a:
 - a- Produção de arábica e robusta;
 - b- Países com potencial de consumo;
 - c- Perfil de consumo dos países consumidores.
- 6) Analisando alguns dados recentes, é possível enxergar a evolução no consumo de cafés especiais, tanto no Brasil, como em outras nações. Considerando os parâmetros abaixo, quais serão as principais tendências para:
 - a- Certificação de propriedades rurais;
 - b- Comportamento de compra do consumidor;
 - c- Oferta e demanda deste segmento de mercado.

Muito obrigado pelo apoio ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras. Lhe desejamos sucesso em seus negócios.

Atenciosamente,
Fernando Rati