

*SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO  
SEBRAE-SP*

*PESQUISA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO*

***O Desempenho das MPEs  
na Indústria de Torrefação e Moagem de Café***

*(Relatório de Pesquisa)*

*Realização:*



Julho/01

# Índice

<b>Introdução</b> .....	3
<b>1. A estrutura da cadeia produtiva do café</b> .....	5
<b>2. Principais Tendências na Cadeia Produtiva</b> .....	24
<b>3. O desempenho das MPEs no segmento de café torrado e moído</b> .....	29
<b>Referências Bibliográficas</b> .....	40
<b>Anexos</b> .....	42

# O Desempenho das MPEs na Indústria de Torrefação e Moagem de Café

*Maria Sylvia Macchione Saes*

*Rubens Nunes<sup>1</sup>*

## Introdução

Nos anos 90, importantes mudanças no ambiente institucional brasileiro e no mercado internacional do café passaram a definir uma nova dinâmica no tradicional sistema agroindustrial de café, com impactos imediatos na indústria brasileira de torrefação e moagem. Tais mudanças foram desencadeadas pela desregulamentação do mercado cafeeiro, marcada por três acontecimentos:

- i. a quebra dos Acordos Internacionais do Café (AICs) em 1989, que regulavam a oferta de café no mercado internacional;
- ii. a extinção do Instituto Brasileiro do Café (IBC) em 1990, órgão nacional que definia a política para o setor, orientando e coordenando as estratégias do sistema, desde a produção agrícola até a comercialização do produto, e
- iii. o fim do tabelamento de preços no mercado brasileiro em 1992.

As “regras do jogo” definidas pelos AICs, tinham como objetivo sustentar os preços do café, o que no plano nacional podia ser traduzido em captar a maior quantidade de dólares por saca de café exportado. Isto implicava que, dada a importância do café para a economia nacional, principalmente como fonte de receita cambial, as políticas implementadas pelo IBC estavam atreladas às decisões macroeconômicas e de política comercial.

Assim, à indústria torrefadora nacional restava o papel secundário de absorver o café não exportável por questões de qualidade ou os excedentes gerados quando havia oferta abundante do produto no mercado interno. A principal consequência da regulamentação governamental foi o desestímulo ao investimento em capacitação gerencial, em desenvolvimento do produto, em redução de custos e aperfeiçoamento de processos.

---

<sup>1</sup> Pesquisadores da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (Fipe). Os autores agradecem a colaboração dos estagiários Cláudia Viegas, Douglas Nakazone e Rodrigo Lanna.

No que diz respeito às estratégias individuais, o tabelamento de preços, também ligado às determinações macroeconômicas de combate à inflação, restringia qualquer tentativa de segmentação do mercado. Para os administradores da política de tabelamento de preços, o café era um produto homogêneo e, como tal, o preço não podia ser diferenciado.

Diante desse quadro, apesar do Brasil ser o maior produtor e o segundo maior país consumidor de café do mundo, com uma gama imensa de variedades do produto, o consumidor nacional era privado de saborear diferentes *blends*<sup>2</sup> do produto.

A desregulamentação, com a alteração radical das “regras do jogo”, possibilitou pela primeira vez na história da indústria de torrefação a liberdade para definir seu próprio caminho. Entretanto, as empresas tinham à frente não só o desafio da queda significativa do consumo *per capita* de café, como também o de enfrentar uma guerra de preços. O fim da regulamentação desencadeou um processo de competição acirrada e de autofagia entre as empresas do mercado de torrefação. Segundo pesquisa realizada em outubro de 1995 pela consultoria Fênix por encomenda da Abic – Associação Brasileira da Indústria de Café –, 55% das empresas entrevistadas consideraram o setor marcado pela autofagia e 53% delas concordaram com a assertiva de que no futuro poucas empresas do ramo sobreviveriam.

Nesse processo, as micro e pequenas empresas (MPEs) torrefadoras, são vistas de forma contraditória. Ora são chamadas de vilãs, acusadas de jogar “sujo” com sonegação e adulteração da matéria-prima, ora assumem o papel de vítimas, quando se observa o alto grau de mortalidade dessas empresas nesta década. A sobrevivência de MPEs em um setor em que existem economias de escala e escopo sugere que tais empresas disponham de algumas vantagens competitivas específicas que retardam o processo de concentração da indústria.

O objetivo deste trabalho é analisar dentro do processo de mudanças institucionais da cadeia produtiva do café as oportunidades e desafios para as micro e pequenas empresas (MPEs) de torrefação sediadas no Estado de São Paulo. Para tal, o trabalho está organizado em cinco seções, além desta introdução. Na primeira seção será descrita a

---

<sup>2</sup> *Blend* é a mistura de grãos de diferentes variedades e/ou procedências com a finalidade de dar à bebida as características desejadas por um determinado grupo de consumidores.

estrutura da cadeia produtiva do café, com o objetivo de caracterizar os elos de ligação da indústria torrefadora com os demais segmentos. Na seção 2, serão abordadas as principais tendências na cadeia produtiva do café. A seguir, na terceira seção avalia-se o desempenho das MPEs, com base em informações primárias obtidas por meio de questionário aplicado para uma amostra das empresas paulistas. Por fim, são sugeridas ações para fortalecer as MPEs torrefadoras de café do Estado de São Paulo.

## **1. A estrutura da cadeia produtiva do café**

### **1.1 Condições básicas da oferta e demanda de café**

Inseridos em um mercado de *commodity*, os produtores de café desde os anos 60 procuraram evitar preços concorrenciais com a adoção de estratégias de cartel. O relativo sucesso da manutenção de preços superiores aos de concorrência levou a um aumento da oferta mundial (Saes, 1997). Com o fim dos AICs, em plena super oferta de café no mercado internacional, os produtores de café no mundo inteiro tiveram que conviver com preços significativamente inferiores aos custos de produção.

Sendo a lavoura cafeeira uma cultura perene de alto custo fixo, a saída dos produtores no mercado é lenta, levando um bom tempo para que a produção se torne adequada à demanda. Quando a oferta começou a se ajustar e os preços a reagirem no final de 93, duas geadas dizimaram parte da população cafeeira nacional, fazendo com que a safra do ano seguinte atingisse o volume de 16,8 milhões de sacas<sup>3</sup>. Observou-se, então uma redução significativa do parque cafeeiro que, de 4.050 milhões de árvores em 1989/90, passou para 3.080 na safra 1996/97, das quais apenas 2.144 milhões produtivas (USDA, *apud Coffee Business*). O aumento dos preços internacionais do café pode ser visualizado pela Figura 1.

O incentivo dos preços acabou revertendo a tendência de redução das lavouras cafeeiras no Brasil. Na safra 1998/99 já se estimava uma população cafeeira de 4,1 bilhões de pés (Embrapa/USDA, *apud Coffee Business*). Vários Estados brasileiros passaram a dar

---

<sup>3</sup> Estimativa do USDA – United States Department of Agriculture.

incentivos para a produção de café. Do total de recursos colocados à disposição pelo BNDES para o setor agroindustrial em 1997, o café foi o que teve a maior taxa de crescimento com relação ao ano anterior (83,9%) tendo recebido US\$ 19,4 milhões. Um dos incentivos para financiamento da cafeicultura é o número de empregos que gera esse setor. Segundo pesquisa realizada por pesquisadores do BNDES, Najberg & Vieira (1996), a indústria do café gera o maior número de empregos no setor de agroindústria.

**Figura 1 Cotações internacionais do café em Nova York (1ª posição) jan/88 a abr/98 (cents/libra peso)**



Fonte: Knight Ridder.

A exemplo do Brasil, os preços altos estão atraindo produtores do mundo inteiro. Cabe destacar os países da Ásia, notadamente o Vietnã, cuja produção deve apresentar um crescimento de 42% (3.500 mil sacas de 60 kg para 5.000 mil sacas de 60 kg) da safra 94/95 para a 97/98.

O que se espera já a partir de 1998 é que os preços apresentem uma tendência de queda que se agravará à medida que o café plantado nesses anos de escassez comece a produzir. Teoricamente, o comportamento pendular da produção é explicada pelos modelos de “Teia de Aranha”<sup>4</sup>.

4 O mecanismo de teia de aranha descreve o comportamento de mercados, em geral agrícolas, nos quais a quantidade ofertada leva tempo para se ajustar aos preços vigentes. Supondo-se uma elevação do preço no período t, os agricultores decidem imediatamente aumentar a área cultivada, mas só obterão o produto no período seguinte t+1. Por ocasião da entrada da nova safra, os preços não se sustentam. Desestimulados com os preços baixos, os agricultores resolvem reduzir a área cultivada, de forma que no

## 1.2 Caracterização do sistema agroindustrial do café

O sistema agroindustrial do café é relativamente simples, sendo constituído basicamente pelos seguintes agentes e segmentos:

- i. produtores de insumos (sementes, defensivos, fertilizantes e máquinas agrícolas);
- ii. produção rural de café;
- iii. maquinistas/corretores;
- iv. cooperativas;
- iv. indústria de torrefação e moagem;
- v. indústria de solúvel;
- vi. exportadores;
- vii. distribuidores: atacadistas e varejistas, conforme Figura 2.

Em 1997, o valor adicionado do sistema agroindustrial do café foi de US\$ 3,1 bilhões e o dos negócios cafeeiros atingiu a quantia de US\$ 4,6 bilhões<sup>5</sup>.

À montante da produção agrícola, as indústrias paulistas de equipamentos e insumos abastecem aproximadamente 95% do mercado nacional e 20% do mercado mundial de máquinas de beneficiamento. São Paulo sedia os dois únicos fabricantes de colheitadeiras mecânicas de café do país (Yanmar e Kubota), além dos maiores fabricantes de equipamentos específicos para a cafeicultura.

No Brasil, o segmento produtor de café verde é responsável pela produção média de 25 milhões anuais de sacas beneficiadas, o que representa um pouco mais de 25% da produção mundial de café. Conforme estimativa da Embrapa (1997) o número de propriedades cafeeiras no Brasil é de 210 mil. A produção está concentrada em quatro

---

período  $t+2$  haverá redução da quantidade ofertada e elevação dos preços. A oscilação dos preços e quantidades pode (i) convergir ao longo do tempo para valores de equilíbrio, (ii) ser explosiva, isto é, afastar-se cada vez mais do equilíbrio, ou (iii) gravitar em torno do equilíbrio, sem se afastar nem se aproximar dele. A representação gráfica desse modelo, com as curvas de oferta e demanda e a trajetória dos preços e quantidades, lembra o desenho de uma teia de aranha.

5 A estimativa do valor agregado da agroindústria cafeeira em 1997 foi obtida da seguinte forma: (a) valor da produção agrícola nacional segundo IBGE US\$ 2,977 bilhões; (b) produção industrial (consumo de 11.500.000 sacas de 60 kg - 20% de perda na industrialização) = 483 milhões kg X US\$ 3,04/kg = 1,468 bilhões; (c) exportação = US\$ 3,098 bilhões (verde e solúvel). Valor adicionado (b + c) - a = US\$ 3,098 bilhões. Valor total dos negócios cafeeiros em 1997 = US\$ 4,566 bilhões (b + c). Foram considerados os preços médios dos produtos (*Coffee Business*). Desprezaram-se as variações de estoques.

Estados: São Paulo, Minas Gerais, Espírito Santo e Paraná. O Estado de Minas Gerais é o líder, produzindo 57,8% da produção total de café verde, seguido pelo Espírito Santo com 14,9%, São Paulo com 13,1%, e Paraná com 6,3%, segundo dados do MICT/Denac relativos à safra 1998/99, conforme Tabela 1.

**Tabela 1 Principais Estados produtores de café (em mil sacas de 60 kg)**

Estados	1998/99		Total
	Arábica	Robusta <sup>6</sup>	
Minas Gerais	19.570	60	19.630
Espírito Santo	2.090	2.980	5.070
São Paulo	4.450	----	4.450
Paraná	2.130	----	2.130
Outros	1.170	1.500	2.670
<b>Total</b>	<b>29.410</b>	<b>4.540</b>	<b>33.950</b>

Fonte: MICT/DENAC. Elaboração: Fipe.

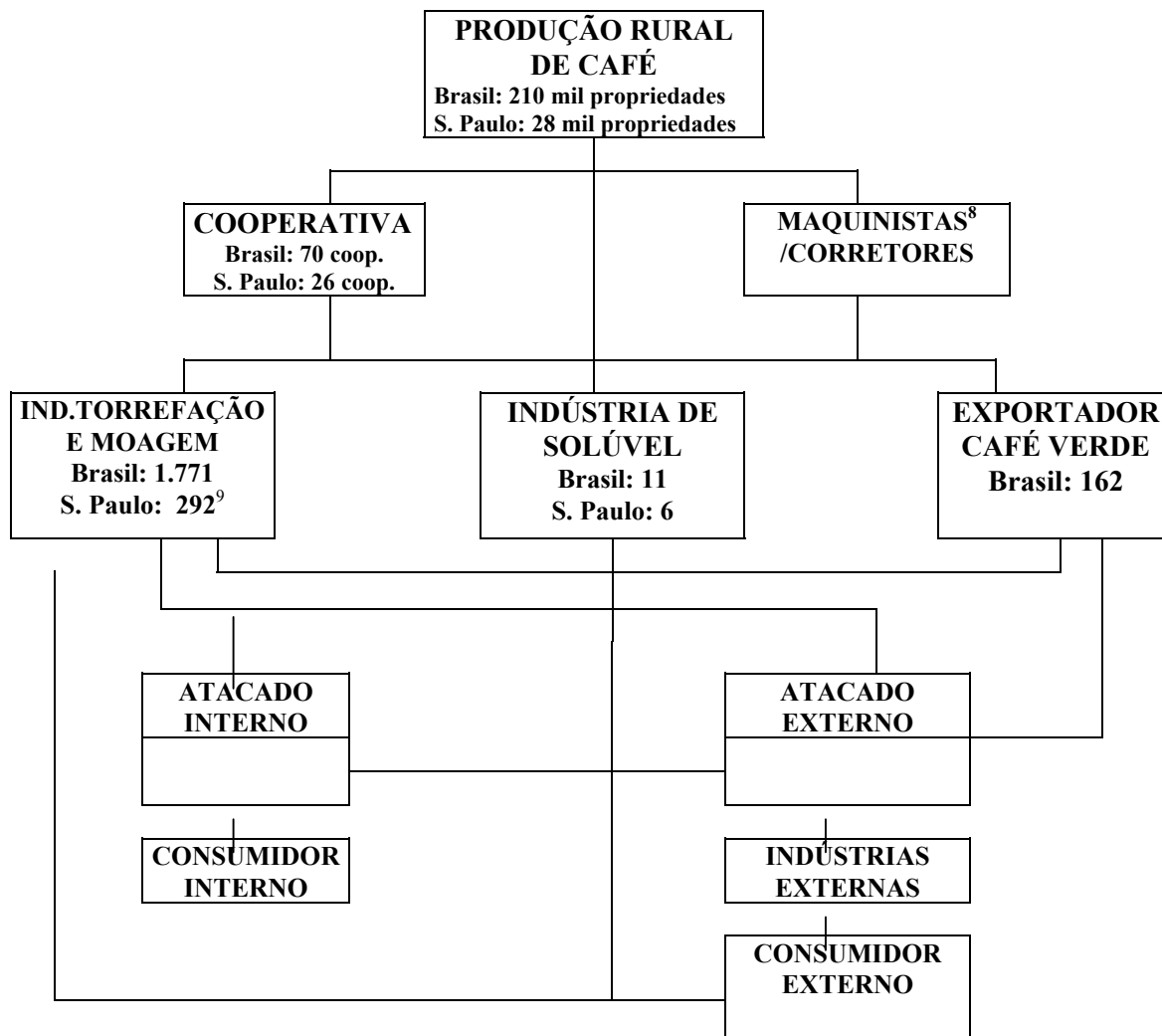
No Estado de São Paulo, segundo dados do Censo Agropecuário do IBGE (1995/96), a produção ocupa atualmente apenas 214,7 mil hectares, contra 711,2 mil hectares em 1975<sup>7</sup>. Segundo o Levantamento Censitário de Unidades de Produção Agrícola (Lupa) da Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo, realizado em 1997, há cerca de 28.399 estabelecimentos de café nesse Estado responsáveis por 229,1 mil hectares cultivados com café no Estado. As principais regiões produtoras de café no Estado de São Paulo são Paulista, Mogiana e Araraquarense.

**Figura 2 Fluxograma do Sistema Agroindustrial do Café**

<sup>6</sup> Há duas espécies comerciais de café: o café arábica, mais valorizado no mercado, e o café robusta (*conilon*), mais apropriado para a confecção do café solúvel.

<sup>7</sup> Vale observar que 1975 foi um ano de inflexão da produção de café na região sul, decorrente da pior geadada da história da cafeicultura nacional. A maior parte dos cafezais do Estado do Paraná e de São Paulo foram dizimados, iniciando o processo de perda relativa da participação da produção desses dois Estados no total produzido no Brasil. A partir da geadada de 1975, os produtores foram se dirigindo para o Estado de Minas Gerais em regiões menos sujeitas a esse problema climático. Observe-se que os dados citados no texto para a área plantada são anteriores ao efeito da geadada de 1975. Se num primeiro momento, o crescimento da participação de Minas Gerais se deu pela erradicação de cafezais paranaenses e paulistas, no período seguinte o crescimento do parque cafeeiro se deu principalmente naquele Estado.





Fonte: Zylbersztajn (1993). Elaboração: Fipe.

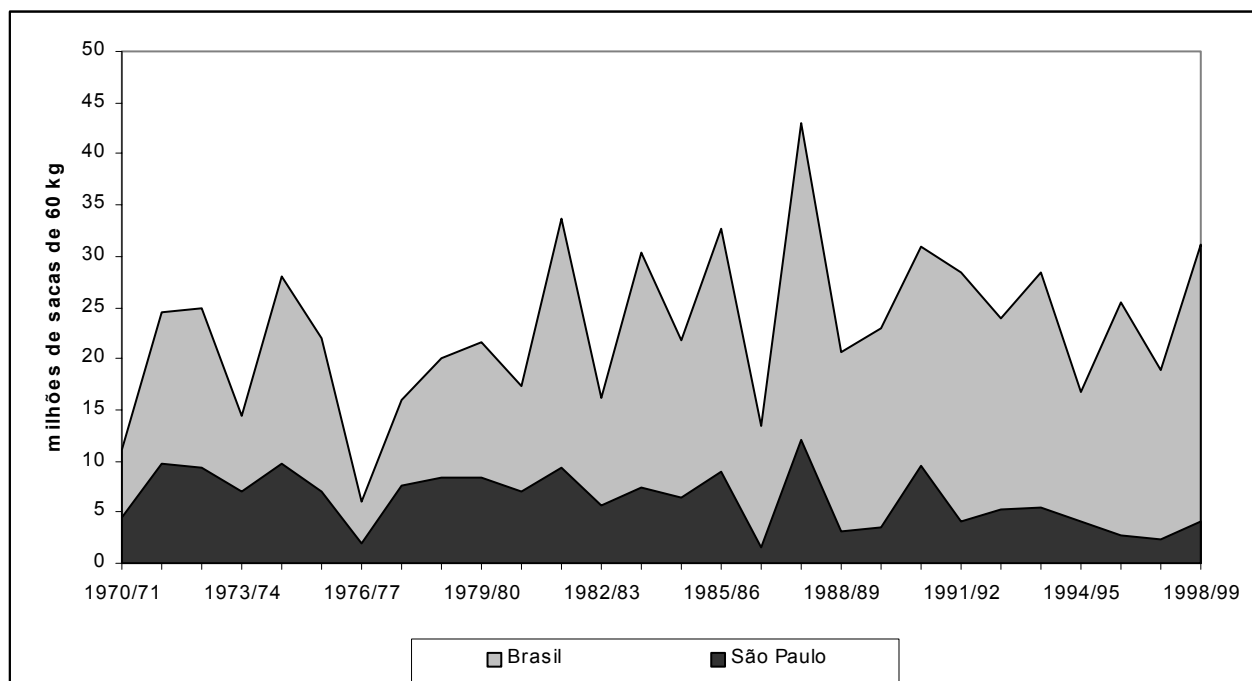
Apesar da participação decrescente, o café é ainda o quinto produto agrícola em termos de área cultivada em São Paulo. A queda da participação do café no Estado deve-se em boa parte ao aumento da produção de cana-de-açúcar e de laranja nos anos 80 (Bacha, 1988).

A Figura 3 apresenta a evolução da produção brasileira e do Estado de São Paulo desde a safra 1970/71. Nele pode-se perceber a perda da participação de São Paulo no total da produção nacional.

8 Maquinista é o prestador de serviços que faz o beneficiamento do grão, transformando café em coco em café verde. A importância desse agente é declinante, pois produtores e cooperativas tendem a adquirir máquinas para o beneficiamento, integrando a atividade do maquinista. Às vezes, o maquinista atua também como corretor, adquirindo o café em coco do produtor rural.

9 Segundo o Cadastro de Estabelecimentos Empregadores (CEE) do Ministério do Trabalho e Emprego de 1997 para São Paulo e Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) de 1995 para o Brasil.

Figura 3 **Produção de café: Brasil e Estado de São Paulo (1970/71 a 1998/99)**



Fonte: MICT. Elaboração: Fipe.

O deslocamento da produção nacional para áreas novas, como a do cerrado mineiro, obriga as indústrias torrefadoras paulistas a “importarem” matéria-prima de outros Estados brasileiros, onerando a produção em decorrência dos aumentos dos custos de transporte e tributação. No entanto, como mencionado, os preços altos do café nas últimas safras têm resultado em incentivos para os produtores que estão retornando ao plantio do café.

Um dos exemplos de incentivo à produção no Estado de São Paulo é o da Câmara Setorial do Estado de São Paulo, que propõe o incremento de pelo menos 50 mil hectares de café no Estado nos próximos 5 anos. O projeto destina-se a produtores de baixa renda, sendo 30 mil hectares a serem plantados da variedade robusta em áreas impróprias para o café arábica e 20 mil hectares da variedade arábica. Na primeira etapa já aprovada serão plantados mil hectares de lavouras, com verba do PRONAF (Programa Nacional de Agricultura Familiar). Um dos apelos à efetivação desse projeto é a geração de empregos. Estima-se que para cada hectare cultivado com café com tecnologia tradicional cria-se 0,5 emprego e com o adensamento, o dobro.

O mercado interno de café é o segundo maior do mundo (perdendo apenas para os EUA) e tem apresentado um consumo crescente nos últimos cinco anos. Em 1997 o consumo doméstico de café alcançou o patamar de 11,5 milhões de sacas.

A maior parte do café consumido internamente é processado pela indústria de torrefação e moagem, formada por cerca de 1.771<sup>10</sup> empresas concentradas nas regiões Sul e Sudeste. O Estado de São Paulo é o maior consumidor de café do Brasil (mais de 37% do consumo total). Operam atualmente no Estado 292 empresas, que processam cerca de 4,3 milhões de sacas por ano, das quais 124 são associadas ao Sindicafé (Sindicado da Indústria de Café).

Uma outra parcela do café verde, cerca de 2,5 milhões de sacas, é destinada à indústria de solúvel. Apenas onze empresas compõem este segmento, que utiliza uma tecnologia bem mais sofisticada que a da indústria de torrefação. As plantas industriais estão localizadas nas principais regiões produtoras de café, sendo que 6 delas estão no Estado de São Paulo, que é responsável por 80% do café solúvel produzido no Brasil. A indústria de solúvel paulista processa aproximadamente 800 mil sacas por ano. A produção é praticamente voltada para o mercado externo, uma vez que a maior parte do mercado consumidor brasileiro tem como hábito tomar café de coador.

Nos últimos seis anos, o segmento exportador brasileiro comercializou no mercado internacional uma média de 14,9 milhões de sacas de café verde (abaixo da média histórica de 18 milhões de sacas) e 2,4 milhões em café solúvel (quantidade expressa em equivalente de grão verde). Em termos de receita, o Brasil obteve US\$ 3,098 bilhões (verde e solúvel) em 1997. Dos embarques brasileiros de café, 70% são realizados pelo Porto de Santos. Em 1997, as 5 maiores empresas exportadoras (Unicafé, Esteve Irmãos, Exportadora Guaxupé, Stocker, e Cooxupé) exportaram cerca de 30% do total de café verde comercializado pelo Brasil.

## **1.2 Concentração e formas de concorrência na cadeia produtiva**

---

<sup>10</sup> Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) de 1995.

### 1.2.1 Segmento Produtor

Os produtores de café, como é comum no segmento agrícola são tomadores de preço, de forma que o mercado se comporta como nos modelos de concorrência. Nos anos de regulamentação, em que vigoravam cotas de exportação a possibilidade de ações estratégicas por parte dos produtores eram limitadas. Havia cotas de exportação e os ganhos da política de cartel eram filtrados, com os produtores recebendo valor inferior ao exportado, sem contar que os estoques acabavam por deprimir ainda mais os preços internos.

Considerando, entretanto, que o café não é um produto homogêneo e o Brasil é o único país a produzir uma variedade significativa de cafés, há espaço para que se adotem estratégias de diferenciação, transformando o padrão de concorrência. Naturalmente, em vista da pulverização dos produtores, via de regra essas ações são conjuntas, implementadas por meio de associações.

Em algumas regiões em que o café possui características desejadas pelo consumidor, observa-se o surgimento de ações no sentido de agregar valor ao produto. Essas ações ainda incipientes, já estão se disseminando em várias regiões. No cerrado mineiro foi criado o Cacer (Conselho das Associações de Cafeicultores do Cerrado Mineiro) que, entre outras coisas, conseguiu que fosse aprovada uma legislação estadual de denominação de origem. Com isso, os produtores pretendem agregar valor ao café da região. Na Bahia, os produtores fundaram a AIBA (Associação dos Produtores e Irrigantes do Oeste da Bahia) e lançaram um selo para identificar um processo de beneficiamento diferente do utilizado nas demais regiões produtoras brasileiras, que é mais valorizado no mercado internacional (café despulpado)<sup>11</sup>. No Sul de Minas, a Associação Sulmineira, fundada em 1997 pretende trabalhar na linha do café socialmente sustentável. É nessa região que estão surgindo os primeiros produtores de café orgânico do País.

Com relação à distribuição dos produtores e tomando como base os Estados de São

---

<sup>11</sup> Processo que visa retirar a polpa do café por um processo mecânico.

Paulo e Minas Gerais, pode-se dizer que a maioria das propriedades de café tem menos de 100 hectares.<sup>12</sup> Em Minas as propriedades com até 10 hectares representam 71,24% (48.092 propriedades), as de 10 a 50 ha 25,0% (16.901 propriedades) e as mais de 50 ha 3,7% (2.516 propriedades).

No Estado de São Paulo, os dados do Censo Agropecuário apontam que a maior concentração está no estrato de 10 a menos de 100 hectares, embora o estrato superior seja responsável pela maior quantidade produzida, indicando prováveis ganhos de escala na produção de café. Cerca de 59% dos produtores paulistas atuam em áreas inferiores a 30 hectares e cerca de 87% deles produzem em áreas de até 100 hectares, como se verá no item 1.3 (Inserção das MPEs na cadeia produtiva).

**Tabela 2 Distribuição das propriedades cafeeiras, produtividade e quantidade produzida em 1975, 1980, 1985, 1995/96 no Estado de São Paulo**

Grupos de área total (ha)	1975			1980			1985			1995-96		
	Nº de informantes	Produtividade (ton/ha)	Quantidade (%)	Nº de informantes	Produtividade (ton/ha)	Quantidade (%)	Nº de informantes	Produtividade (ton/ha)	Quantidade (%)	Nº de informantes	Produtividade (ton/ha)	Quantidade (%)
Menos de 10	18.634	1,37	10,72	27.870	0,95	11,63	26.722	1,39	12,59	7.420	1,09	6,01
10 a menos de 100	41.473	1,19	42,77	49.187	0,92	40,74	42.165	1,33	40,32	14.814	1,43	35,80
100 a menos de 1000	9.943	1,14	37,81	10.773	1,00	40,20	8.770	1,59	39,82	3.094	1,83	51,19
1.000 a menos de 10000	613	1,25	8,60	563	1,06	7,23	414	1,61	7,20	138	1,63	6,74
10.000 a mais	8	0,77	0,10	6	1,69	0,20	5	1,44	0,07	4	1,08	0,26
Sem declaração	4	1,00	0,00	---	---	---	---	---	---	2	0,17	0,00
Total	70.675		100	88.399		100	78.076		100	25.472		100

Fontes: Censo Agropecuário: 1975, 1980, 1985, 1995-96. Elaboração: Fipe.

A grande diferença entre as novas áreas produtoras e as antigas está na possibilidade de mecanização. Segundo estimativas da Cooxupé – Cooperativa dos Cafeicultores de Guaxupé – a mão-de-obra representa cerca de 60% do total dos custos de produção do café, apresentado um sério problema diante da possibilidade de quedas dos preços. Por isso, no cerrado mineiro e baiano tem sido crescente a mecanização das lavouras. Nas áreas que não permitem a mecanização, tem se discutido a viabilidade das pequenas produções adensadas que utilizam basicamente mão-de-obra familiar.

### 1.2.2 Segmento Industrial

12 Os dados do Estado de São Paulo são do IBGE, Censo Agropecuário (1995/96) e de Minas Gerais da FAEMG/SEBRAE. Para os outros Estados produtores de café, até a conclusão deste relatório não haviam sido divulgados dados do Censo IBGE.

- **Indústria de torrefação e moagem**

No segmento de torrado e moído, desde 1990, com o fim da regulamentação que proibia o ingresso de firmas no setor, o mercado passou a conviver com uma forte competição via preço. Esse processo tem levado ao aumento da concentração, associado à elevação da rotatividade, com intensa entrada e saída de empresas pequenas. A probabilidade de continuar operando em um ambiente de forte pressão competitiva é maior para as empresas de grande porte, de modo que, no curto prazo, a entrada de novas pequenas firmas ameaça particularmente as empresas de menor porte já instaladas. Nessas condições, o número de firmas atuantes no mercado cresce, mas a participação das empresas pequenas pode até mesmo declinar, resultando em aumento do grau de concentração da indústria. No início da década havia cerca de 1.200 empresas, sendo que as 10 maiores detinham 27,5% do mercado e as 5 maiores 20,1%. Em 1996, estimou-se em 1.771 o número de empresas, sendo que as 10 maiores detinham 33,7% e as 5 maiores 25,7% do total do volume de café processado.

Como resultado desse processo, a participação relativa das pequenas empresas tende a declinar, embora o crescimento do consumo de café e a baixa barreira à entrada de novas empresas seja um fator que minimize tal tendência, pelo menos no médio e curto prazo. Dados da Nielsen<sup>13</sup> de 1998 indicam que a primeira empresa de café torrado e moído – União – detém 18,8% do mercado nacional. A segunda colocada é a Sara Lee, (empresa norte-americana que adquiriu em janeiro de 1998 a Café do Ponto e, em outubro desse mesmo ano, a Seletto) com 5,7% e a terceira colocada é a Melitta, com 4,3%,

No mercado paulista, a concentração estimada a partir de dados da produção mensal (volume de café torrado) das empresas fornecidos pelo Sindicafé, é maior, conforme se observa pela Tabela 3. O índice foi calculado com a totalidade das 124 empresas sindicalizadas. O índice de Herfindahl-Hirschman (HH)<sup>14</sup> obtido para as mesmas empresas foi de 1.339, apresentando valor que considera a indústria mediamente

---

13 A pesquisa de mercado realizada pela Nielsen *Marketing* abrange o varejo brasileiro nas faixas dos Estados litorâneos, do Ceará ao Rio Grande do Sul, mais Minas Gerais, Distrito Federal, Mato Grosso do Sul e Goiás, onde se concentram 89% da população brasileira e 95% do PIB.

14 O índice de Herfindahl-Hirschman é calculado a partir da soma dos quadrados da participação de cada firma em relação ao tamanho total da indústria e leva em conta todas as firmas da indústria. É considerada desconcentrada a indústria com índice até 1.000, moderadamente concentrada a que vai de 1.000 até 1.800 e extremamente concentrada a que tem índice acima de 1.800.

concentrada. Embora as estimativas possam estar ligeiramente superestimadas, uma vez que não se tem informações sobre a totalidade das empresas, a maior concentração no mercado paulista está associada à líder de mercado – Companhia União – que está sediada na capital do Estado e sua atuação, embora nacional, concentra-se no eixo Rio – São Paulo. Segundo dados da Nielsen (1996), na capital paulista a União tem 55% do mercado de torrado e moído.

**Tabela 3 Estimativa do Índice de concentração para as empresas torrefadoras paulistas**

Índice de Concentração	1997
C1	32,98
C4	55,14
C8	65,71

Fonte: Sindicafé. Elaboração: Fipe.

Nota: ci = participação das i maiores empresas em volume de torrefação.

Outro indicador da participação das micro e pequenas empresas no agronegócio café é o número de empregados por empresa. De acordo com dados do CEE/MTE de 1997, todos os estabelecimentos vinculados à torrefação de café no Estado de São Paulo têm menos de 500 empregados. Cerca de 8% dos estabelecimentos utilizam apenas mão-de-obra familiar. Os estabelecimentos que têm menos de dez empregados correspondem a 75% do total.

Com cerca de três funcionários uma pequena empresa pode ser colocada em funcionamento, uma vez que o processo de fabricação do café torrado e moído é relativamente simples, envolvendo apenas três etapas: torra, moagem e empacotamento. Vale ressaltar, entretanto, que como grande parte das empresas, mesmo as de menor porte, adotam o esquema de pronta entrega, muitas empresas possuem empregados para realizar a tarefa de percorrer os pontos de venda. Assim, o número de funcionários e veículos cresce conforme o tamanho da região em que a empresa atua.

**Tabela 4 Participação das empresas torrefadoras de São Paulo, segundo o número de empregados (1997)**

Número de empregados	Número de empresas	Participação (%)
0	24	8
1 a 4	138	47
5 a 9	57	20
10 a 19	32	11
20 a 49	27	9
50 a 99	7	2
100 ou mais	7	2
Total	292	100

Fonte: CEE/SPES/CGETIP/MTE, maio 1997. Elaboração: Fipe.

O principal condicionante da estrutura do mercado é a baixa barreira ao ingresso de novas firmas, uma vez que não existem fortes restrições tecnológicas e o capital mínimo exigido para entrar no setor é pequeno. Uma pequena torrefadora pode ser instalada com cerca de US\$ 35 mil (Zylbersztajn *et alii*, 1993), enquanto o investimento calculado para a abertura de uma empresa do setor de solúvel é por volta de US\$ 20 milhões.

A forte regulamentação governamental, suprimida bruscamente, induzia ao superdimensionamento das plantas e, conseqüentemente, à existência de capacidade ociosa elevada. A política de subsídios do extinto IBC para a aquisição de matéria-prima baseava-se na capacidade instalada da firma, de modo que para absorver esses subsídios a firma fazia investimentos em capital fixo acima das necessidades técnicas de produção. Pesquisa realizada com uma amostra de 97 torrefadoras de todo o Brasil (Zylbersztajn *et alii*, 1993: 118) apurou que a capacidade ociosa variava entre 45,5% e 75,1%. A capacidade ociosa estava correlacionada negativamente com o tamanho da firma (faturamento e número de empregados). Pesquisa posterior realizada pela Fênix em outubro de 1995 indicou um nível de ociosidade médio de 65%.

Embora o principal instrumento de competição seja o preço, observa-se no mercado a tendência de segmentação e diferenciação do café por qualidade. O crescimento do número médio de marcas das 50 maiores empresas, que passou de 75 no início da década para 146 em 1996, aponta para essa tendência.

- ***Indústria de Solúvel***

No que se refere à indústria de solúvel, apenas onze empresas compõem esse segmento:



Cacique, Iguazu, Brasília, Cocam, Nestlé, Realcafé, Vigor, Macsol, Mogi, Dominion e Alpha. A industrialização do café solúvel exige uma planta sofisticada, o que determina, em geral, que a estrutura da indústria de solúvel, ao contrário da maioria das empresas de torrefação, seja bastante mais complexa do ponto de vista organizacional e tecnológico.

De 1991 a 1997 houve aumento da participação das três maiores empresas no total das vendas da indústria, que passou de 65,32% para 71,32% do total. O índice de Herfindahl-Hirschman calculado pelas vendas externas indica também que a indústria é altamente concentrada, além de mostrar um aumento da concentração neste período (1.894,2 para 1.925,6).

A indústria do solúvel foi implantada com incentivos do IBC na década de 60, com o objetivo de conquistar novos mercados no exterior e reduzir os estoques governamentais de café. A inserção do segmento no mercado internacional se fez via indústrias já estabelecidas, pertencentes a grandes grupos de produtos alimentícios (Nestlé, General Foods e Folgers). O café solúvel é vendido a granel destinado a compor *blends* das empresas internacionais. Algumas empresas têm buscado exportar o produto para o consumidor final, com marca própria, principalmente para os países do Leste Europeu, na tentativa de viabilizar outros instrumentos de competição que não o preço. Entretanto, como a competitividade desse segmento está fortemente condicionada pela evolução dos preços da matéria-prima no mercado nacional *vis-à-vis* o preço do café robusta no mercado internacional, e a oferta de robusta tem apresentado um crescimento significativo, a indústria brasileira tem enfrentado dificuldades de colocar o café solúvel no mercado externo<sup>15</sup>. Com o crescimento dos preços do café verde no mercado nacional e a perda de competitividade do solúvel brasileiro, os agentes desse segmento passaram a reivindicar a possibilidade de utilizar o mecanismo *draw-back* para a importação de matéria-prima.

---

15 Os dados do último Censo Agropecuário (1995/96) apresentados anteriormente na Tabela 2.1 mostraram que 87% dos produtores cultivam café em áreas inferiores a 100 hectares no Estado de São Paulo e foram responsáveis por mais de 41% da quantidade produzida em 1995/96. No estrato de área inferior a 10 hectares encontram-se 29% dos produtores e 6% da produção inferior ao do arábica. O Brasil é um tradicional produtor de café arábica. Do total de café produzido pelo Brasil apenas 17% é robusta, plantado principalmente no Estado do Espírito Santo.

**Tabela 5 Valor das exportações de café solúvel segundo as empresas produtoras**  
(em US\$ 1000)

Empresas	1991	(%)	1997	(%)
Cacique	28.226,4	25,10	101.182,8	29,02
Nestlé	8.077,4	7,18	88.618,7	25,42
Iguaçu	33.526,4	29,81	58.846,7	16,88
Cocam	11.711,9	10,41	31.505,2	9,04
Realcafé	8.013,0	7,12	19.769,0	5,67
Vigor *	1.439,8	1,28	12.899,7	3,70
Branco Peres*	-----	0,00	12.005,9	3,44
Macsol	10.102,1	8,98	9.278,2	2,66
Coml. Café Cereais*			6.209,8	1,78
Eastco Corp. Brasil (Vigor)			5.127,5	1,47
Solúvel Brasília			1.642,7	0,47
Mogi			614,1	0,18
Subtotal			347.700,3	99,74
Outras			923,2	0,26
<b>Total</b>			<b>348.623,5</b>	<b>100,00</b>

\*A fábrica Vigor foi vendida para a Eastco Coml Corp. Brasil. O nome Vigor não foi vendido e comercializa café da indústria Brasília. A empresa Branco Peres e Coml Café Cereais também vende café solúvel da Brasília.

Fonte: Coffee Business. Elaboração: Fipe.

A Tabela 6 apresenta o número de empresas das principais classes englobadas no sistema agroindustrial do café, classificadas segundo o porte, bem como os respectivos índices Herfindahl-Hirschman calculados com base na participação de cada firma no emprego total do setor.

Porém, há problemas de várias naturezas na utilização do cadastro do Ministério do Trabalho e Emprego<sup>16</sup>. Os números referentes à produção rural mostram-se claramente subestimados, quando confrontados com os dados do Censo Agropecuário 1995 – 1996 do IBGE e do Lupa, realizado pela CATI, Coordenadoria de Assistência Técnica Integral, da Secretaria de Agricultura do Estado de São Paulo. Quanto à indústria do solúvel, é pouco verossímil a presença de microempresas no setor, dado o valor dos equipamentos necessários e a escala de produção. Vale ressaltar que apesar da subestimação, a concentração é baixa nos segmentos rural e torrefador do sistema agroindustrial do café, quando comparada com o segmento de solúvel.

16 Muitos estabelecimentos agropecuários podem contar com mão-de-obra familiar e não estarem registrados no cadastro do MTE.

**Tabela 6 Índices de Concentração, Empregados e Empresas - Sistema Agroindustrial do Café**

Classe	Empregos		Empresas				HH
	MPEs	Total	Micro	Pequena	Média	Grande	
Cultivo de Café	15.839	18.964	1.264	195	15	9	70
Torrefação e Moagem	3.332	6.978	251	34	7	-	139
Indústria de Café Solúvel	169	3.781	6	2	6	1	3.781

Fonte: CEE/SPES/CGETIP/MTE, maio 1997. Elaboração: Fipe.

### **1.3 Inserção da MPEs na cadeia produtiva**

#### **1.3.1 Segmento Rural**

Os dados do último Censo Agropecuário (1995/96) apresentados anteriormente na Tabela 2 mostraram que 87% dos produtores cultivam café em áreas inferiores a 100 hectares no Estado de São Paulo e foram responsáveis por mais de 41% da quantidade produzida em 1995/96. No estrato de área inferior a 10 hectares encontram-se 29% dos produtores e 6% da produção

A produção de café em pequenas propriedades, além de ser uma constatação, tem sido apontada como uma alternativa para os pequenos produtores rurais. O café é uma cultura intensiva em mão-de-obra, principalmente na colheita, e sofre fortes restrições à mecanização de acordo com a declividade do terreno e conforme o grau de adensamento dos cafezais. Áreas montanhosas e café com alto grau de adensamento inviabilizam o uso de colheitadeiras mecânicas, favorecendo os pequenos produtores que utilizam mão-de-obra familiar na produção e colheita do produto.

Assim, a tendência à concentração da produção e à utilização da mecanização é atenuada pelo cultivo superadensado, uma vez que é altamente rentável em propriedades pequenas que utilizam mão-de-obra familiar, além de se adaptar a áreas não planas.

Em São Paulo, observa-se que de 1990/91 a 1994/95 a participação relativa dos produtores com até 10 hectares no total dos imóveis cadastrados aumentou de 21,57% para 24,63%, embora a participação absoluta tenha diminuído (de 10.558 para 8.425). O número de propriedades totais que cultivam café passou de 49.028 para 34.197. Em 1994/95 observa-se que as propriedades com até 50 hectares respondiam por 78% do total.

**Tabela 7 Número de Estabelecimentos Produtores de Café por Estrato de Área, São Paulo (1990/91 e 1994/94)**

Estrato de área (há)	Nº de Propriedades		Porcentagem (%)	
	1990/91	1994/95	1991/92	1994/95
Até 10	10.558	8.425	2,51	24,63
10,1 a 30	17.969	11.955	36,65	34,96
30,1 a 50	8.062	6.299	16,44	18,42
50,1 a 100	5.782	3.656	11,79	10,69
100,1 a 300	4.693	2.780	9,57	8,13
300,1 a 1.000	1.612	957	3,28	2,80
1.000	352	125	0,70	0,37
Total	49.028	34.197	100,00	100,00

Fonte: IEA/CATI (set. 91 a set. 95) In Vegro *et alii*, (1997).

### 1.3.2 Segmento Industrial: Torrefação e Moagem

A definição de pequenas e micro empresas no setor de torrefação e moagem será baseada no número de sacas de café torrado por mês. Para microempresas foi considerado o volume de 250 sacas/mês, e para pequenas 500 sacas/mês. A escolha, pautada em informações do Sindicafé (Sindicato da Indústria de Café do Estado de São Paulo) e ABIC (Associação Brasileira da Indústria de Café), deve-se à dificuldade de aplicar as classificações de porte de empresas segundo número de empregados e faturamento. As empresas do setor de torrefação possuem poucos empregados, o que levaria a incluir quase todo o universo de empresas como pequenas e micro. O dados do Censo Industrial do IBGE (1985) apontam que 51,57% das empresas de torrefação e moagem possuem de 1 a 9 empregados, 41,33% de 10 a 49 empregados, 4,15% de 50 a 100 empregados e apenas 2,95% mais de 100 empregados. Com relação ao faturamento, para as firmas de torrefação e moagem, em decorrência das grandes flutuações de preço da matéria-prima, há anos em que o faturamento é muito alto, apenas em função do

preço do café verde.

Devido aos seus principais condicionantes de estrutura - barreiras à entrada e estrutura de custos - o número de pequenas e microempresas é significativamente alto. De acordo com dados do Sindicafé – SP, do total de empresas associadas (124), 51,61% são microempresas considerando o número de 250 sacas de café torradas por mês. A pesquisa de campo relatada na seção 3 deste trabalho encontrou cerca de 50% de microempresas em uma amostra representativa da indústria no Estado de São Paulo, conforme Tabela 8.

**Tabela 8 Número de empresas associadas ao Sindicafé,  
segundo o número de sacas processadas por mês**

Sacas de 60 kg	Número de Empresas	Participação
0 a 250	64	51,61
251 a 500	23	18,55
Mais de 500	37	29,84
Total	124	100,00

Fonte: Sindicafé. Elaboração: Fipe.

As micro e pequenas empresas poderiam ser divididas em dois grandes grupos de acordo com as estratégias de mercado (Farina, 1996: 8):

(a) as empresas que se caracterizam por baixo nível tecnológico e gerencial, associado à falta de recursos e reduzidas margens de lucro. De uma forma geral estas empresas têm poucos anos de vida e saem do mercado tão rapidamente como entram. Por conseguinte, neste estrato há uma alta rotatividade. Com equipamentos obsoletos e de baixa produtividade, a manutenção da empresa no mercado ocorre via de regra por concorrência de preços, utilizando-se dos seguintes meios: mão-de-obra familiar (não-remunerada); aquisição de matéria-prima de qualidade inferior; mistura de outros produtos mais baratos na confecção do café torrado e moído, além da sonegação de impostos.

(b) as empresas que apesar de terem escala reduzida, possuem alta tecnologia e exploram um segmento particular de mercado. São empresas familiares que se destacam

por utilizar modernos métodos gerenciais. A segmentação do mercado permite agregar valor ao produto e obter prêmios de preço (preços mais elevados) pela qualidade. Essas empresas tendem a atuar em pequenos nichos como de restaurantes de classe A. Por isso, são empresas mais sólidas que as anteriores, tendo a preocupação de manter sempre a imagem do produto. O relacionamento com o fornecedor de matéria-prima é um dos pontos importantes na estratégia da empresa, para manter a qualidade e o padrão de seu produto.

Na verdade esses dois tipos de MPEs se encaixam, no universo de empresas que atuam no mercado de torrefação, conforme a taxonomia apresentada no quadro a seguir.

**Figura 4 Classificação das empresas torrefadoras brasileiras**

Tipos característicos	Descrição
<b>(a)</b> Pequenas rústicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escala de produção relativamente baixa. Baixíssimo investimento tecnológico e gerencial. Ciclo de vida curto, alta rotatividade no mercado. Penetração via preço. Custos baixos devido ao uso de matéria-prima inferior (e/ou adulterada com cevada, milho e outros) e sonegação fiscal. Dependendo da escala, uso de mão-de-obra familiar. Abrangência local, reduzindo custos de transporte/distribuição. Distribuição pelo sistema de "pronta entrega" ao varejo tradicional.</li> </ul>
<b>(b)</b> Pequenas modernas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escala de produção reduzida. Investimento em tecnologia e métodos gerenciais. Empresa familiar. Segmentação de mercado, agregação de valor. Penetração pela qualidade. Preocupação com a imagem da marca e com a qualidade/procedência da matéria-prima. Abrangência local ou regional, em nichos direcionados ao consumidor de alta renda. Distribuição por contratos formais ou informais.</li> </ul>

<b>(c)</b> Médias típicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escala de produção maior que a das anteriores. Concorrência via preço nos mercados popular e de classe média. Em geral mantêm mais de uma marca, com diferentes níveis de qualidade ("marca de combate" e outra/s) para competir em estratos diferentes do mercado. Margens de lucro estreitas. Abrangência regional. Gerência profissional ou familiar. Presença de relações contratuais com varejistas na distribuição.</li> </ul>
<b>(d)</b> Grandes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta escala de operação. Alto investimento em tecnologia. Gerência profissional. Presença crescente de multinacionais. Alto grau de inovação. Penetração tanto através de preço quanto por diferenciação (marca) e segmentação (nichos). Abrangência nacional. Distribuição via contratos com o varejo moderno.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela Fipe a partir de trabalhos prévios do PENSA-USP.

#### 1.4 Relações Clientes/Fornecedores

Cerca de 80% das torrefadoras adquirem a matéria-prima por meio dos corretores/exportadores de café. O relacionamento com os corretores/exportadores é informal, calcado na confiança e tradição. O corretor tem a função de intermediar a comercialização, a partir de amostras recebidas dos vendedores. Constituem exceção as empresas que têm provador profissional ou laboratório de análises. Algumas empresas contam com algum diretor que passou pelos cursos do IBC, enquanto outras baseiam-se nos testes e provas realizados pelos corretores. Há casos em que um grupo de empresas rateia entre si os custos do serviço do provador. Neste tipo de relacionamento são raros os contratos de longo prazo.

A manutenção do padrão de qualidade do café torrado e moído requer o carregamento de estoques estratégicos para permitir a elaboração dos *blends*. O custo financeiro associado ao carregamento desses estoques chega a comprometer a qualidade do produto final, uma vez que a indústria tende a operar com estoques reduzidos, fazendo aquisições de matéria-prima “da mão para a boca”. Às vezes a matéria-prima necessária para garantir a qualidade do produto final não se encontra disponível no mercado ou seu preço é proibitivo, ou ainda a qualidade do café encomendado pela indústria não é a mesma da mercadoria efetivamente recebida.

Um exemplo da dificuldade e da solução encontrada na aquisição de matéria-prima adequada para a confecção de cafés de qualidade é empresa Illycaffè, torrefadora com sede em Trieste na Itália. A empresa, reconhecida pela alta qualidade de seu café para

*espresso*, necessita do café arábica brasileiro para a composição de seu *blend*. O café brasileiro, em função do processo de secagem em terreiro, característica que o diferencia quanto aos atributos qualitativos, é tido como imprescindível pela empresa para o seu *blend*. No início dos anos 90, a queda dos preços refletiu em perda de qualidade do café nacional e a Illycaffè acabou por instituir um concurso anual – “Prêmio Brasil de Qualidade do Café para *Espresso*” para conseguir obter o café de qualidade desejada (Saes & Jayo, 1997)

## **2. Principais Tendências na Cadeia Produtiva**

### **2.1 Principais tendências (nacionais e internacionais, na cadeia produtiva)**

Em 1991, pesquisa<sup>17</sup> encomendada pela Associação Brasileira da Indústria de Café (Abic) nas principais capitais brasileiras constatou uma forte tendência de mudança nos hábitos dos consumidores com referência à ingestão de bebidas. O consumo de café estava sendo sustentado pelo hábito dos mais velhos, pois, entre os jovens, havia uma forte propensão ao seu abandono. Nessas faixas etárias evidenciou-se a preferência por refrigerantes e sucos. Trata-se da mesma tendência também observada no mercado americano, como se pode verificar na Tabela 9.

Apesar da queda do consumo ter sido revertida nos últimos anos, o fim do controle sobre a entrada de novas empresas no setor a partir de 1989, tem acentuado a disputa por fatias de mercado. Este processo, se de um lado está provocando uma intensa instabilidade na indústria torrefadora, decorrente da concorrência predatória, está, de outro lado, tendo reflexos positivos como a crescente adoção de estratégias de segmentação e diferenciação dos produtos, que se tornaram factíveis em virtude do fim do tabelamento de preço. A estratégia de segmentação está relacionada à produção de cafés com *blends* variados, na qual certos atributos, como por exemplo a região de origem, passam a ter um papel relevante. Já a diferenciação está associada à capacidade do consumidor de distinguir a empresa ofertante por meio da marca.

---

<sup>17</sup> Interscience. “Projeto Futuro: Apresentação de Resultados”, mimeo, 1991.



**Tabela 9 Consumo total e *per capita* de café no Brasil e nos EUA**

Anos	Brasil	EUA
	Per capita Kg/hab	Xícaras por Pessoa/dia
1965	6,0	2,79
1970	5,8	2,57
1975	4,0	2,20
1980	3,8	2,01
1985	3,1	1,81
1990	2,8	1,71
1995	3,3	1,65
1996	3,4	1,69

Fonte: IBC e *Coffee Business* (1997).

Ao adotarem estratégias de segmentação e diferenciação do produto, as empresas pioneiras têm redefinido o perfil da competição. A introdução de novos segmentos implica a transformação das regras competitivas. Assim, observa-se que, ao lado da tradicional competição por preço, na qual a estratégia competitiva se pauta na vantagem de custo, surge um mercado que compete por diferenciação e atinge, particularmente, uma camada mais sofisticada da demanda. Embora representando ainda uma parcela pequena do mercado, a tendência à segmentação possui duas características fundamentais na ordenação do mercado: possibilita criar demanda (como por exemplo, a abertura de *coffee shops* e *boutiques* de cafés) e torna o mercado mais exigente, motivo pelo qual a busca da melhora qualitativa do produto passa a ser uma regra de sobrevivência das empresas. Para isso, a variável básica de concorrência deixaria de ser o café barato para ser a capacitação gerencial de produto, custos e processos.

Portanto, a competição na indústria de torrefação tem acelerado o processo de difusão de inovações (novos produtos, novas embalagens, novos processos de fabricação), tornando o mercado mais dinâmico e eficiente. Este processo tem um efeito violento sobre a estrutura do mercado, pois as empresas que não se adequarem às tendências de mercado tenderão a desaparecer, levando a uma maior concentração. O investimento em embalagens a vácuo viabiliza a estratégia de nacionalização (e até internacionalização) do mercado para as firmas, pela possibilidade que tem de aumentar a longevidade do produto. Antes, a concorrência se prendia a mercados regionais devido à perecibilidade

do produto nas embalagens de almofada ou cartonadas.

## **2.2 Efeitos da globalização e regionalização**

O café já é um produto globalizado. Numa economia aberta, se o mercado interno apresentar oportunidades de lucro, irá atrair o interesse de empresas que operam fora do país. A importação de café pode destinar-se a contornar a gravosidade da matéria-prima no mercado interno, e também a implementar estratégias de segmentação e composição de *blends* variados. Embora ainda constitua um “tabu”, a importação de café para o mercado brasileiro não deve ser considerada como uma ameaça, como tem sido entendido muitas vezes por agentes do sistema, mas como uma oportunidade para as torrefadoras e empresas de solúvel nacionais, e como um indutor de competição para o segmento produtor e exportador. Entretanto, para o segmento produtor a aquisição de café verde pode resultar em ameaça, principalmente para os produtores do café *robusta*, localizados no Estado do Espírito Santo.

No que tange à exportação, sabe-se que o café solúvel brasileiro sofre barreiras tarifárias de 9,1% na União Européia, enquanto para o México e Índia as alíquotas são de 5,4% e 5,2% respectivamente e os países do Pacto Andino estão isentos. As restrições impostas ao café brasileiro levaram o Brasil a ingressar na Organização Mundial de Comércio (OMC) com um pedido de painel (Comitê de Arbitragem) contra a União Européia.

No mercado interno, a guerra fiscal tem provocado distorções no segmento de torrefação e moagem. As empresas paulistas, cuja alíquota do ICMS era de 17%, perdiam mercado para as empresas dos estados circunvizinhos, principalmente Minas Gerais, que tributavam o café com uma menor alíquota. Desde 1995, o governo paulista concedeu renúncia fiscal para as torrefadoras e o diferimento do ICMS nas aquisições do café verde. Com isso, a indústria paulista obteve melhora de sua competitividade e possibilitou aumento do consumo de café no Estado, diante da redução de preço que essa medida proporcionou.

Com relação ao Mercosul, em novembro de 1994 a Portaria n.º 358, atendendo solicitações da indústria do Uruguai e da Argentina, permitiu o acesso dos importadores a todos os tipos de café disponíveis para o processamento no mercado interno. Um

das vantagens da indústria processadora brasileira era de usufruir de matéria-prima (grãos de escolha) não disponível no mercado externo. A legislação anterior não permitia a comercialização de café abaixo do Tipo 6 para o Grupo I e abaixo do Tipo 7 para o Grupo II. Esta decisão significou uma perda de competitividade da indústria nacional, pois a Argentina, além de poder adquirir matéria-prima de qualidade inferior para industrialização, tributava o café solúvel brasileiro em 23% (alíquota de 12,75% somada aos 10% de taxa estatística). Somente em maio de 1997, o solúvel brasileiro passou a ser isento neste mercado. No mercado chileno, o solúvel ainda é tributado em 7,7%, devendo a alíquota ser progressivamente reduzida até chegar a zero nos próximos dez anos.

Segundo Vegro (1997), a partir do café verde importado do Brasil, a indústria e os exportadores argentinos avançam sobre os mercados extra-bloco. As exportações argentinas de solúvel passaram de US\$ 1,9 milhão em 1990 para US\$ 4 milhões em 1993. Por outro lado, o crescimento das exportações brasileiras para o Mercosul, sobretudo de produtos de maior valor agregado, foi surpreendente, com o café torrado e moído crescendo quase 200% em volume e 364% em valor. Ainda de acordo com esse autor, a participação dos países do Mercosul nas exportações brasileiras do agronegócio café deve se estabilizar na faixa de 10%.

### **2.3 Análise da (des) verticalização (terceirização)**

A estratégia dominante na comercialização do café torrado e moído passa pela integração vertical dos serviços de distribuição. As torrefadoras mantêm frotas, em geral de “Kombis”, que saem diariamente com o produto a ser vendido e entregue imediatamente nos bares, restaurantes, padarias, etc. O funcionário responsável assume os papéis de motorista, vendedor e entregador. O produto que não é vendido durante o expediente retorna para a fábrica, para circular novamente no dia seguinte<sup>18</sup>. A pesquisa relatada em Zylberstajn *et alii* (1993) apurou que as próprias torrefadoras fazem uma

---

<sup>18</sup> Este sistema é conhecido como “pronta entrega”.

associação direta entre o sucesso de uma empresa e o número de “kombis” que ela possui.

A integração da atividade de distribuição, sobretudo quando o produto que sai da fábrica não está sequer vendido, poderia implicar em ineficiência. No entanto, esse relacionamento direto com o cliente varejista constitui uma variável de concorrência, juntamente com preço, prazo de pagamento e qualidade. O sistema de pronta entrega minimiza o custo de transação do varejista. É provável que essa prática tenha sido desenvolvida como uma estratégia competitiva no período em que os preços eram controlados pelo governo e tenha sobrevivido à desregulamentação do setor.

Apesar de supostamente ineficiente, o sistema de pronta entrega parece ser desejado pelas torrefadoras. A participação das vendas a bares, restaurantes e padarias cresce com o tamanho da firma: as torrefadoras que tinham até 10 empregados colocavam nesse segmento 12,7% do total das vendas, ao passo que, para as empresas com 51 a 100 empregados, a participação do pequeno varejo atingiu 27,3%. As vendas por intermédio de supermercados, no estrato de até 100 empregados, seguem tendência inversa, diminuindo à medida em que o porte da empresa aumenta. As torrefadoras menores vendiam 58,1% do total para supermercados, enquanto a participação desse segmento varejista nas vendas das torrefadoras com 51 a 100 empregados era de 39,4%. Esses números sugerem que parte do problema da pronta entrega pode ser entendido como resultado de um processo de barganha das pequenas torrefadoras com o grande varejo. Isto porque o mercado de pronta entrega constitui uma alternativa de comercialização, reduzindo a dependência das pequenas torrefadoras em relação aos supermercados. Para as empresas com mais de 100 empregados, as participações do pequeno varejo e dos supermercados são respectivamente de 26,2% e 55,9%.

#### **2.4 Inovações tecnológicas na cadeia**

No segmento de produção rural, as principais mudanças tecnológicas são:

- i. o plantio adensado, mencionado anteriormente;
- ii. colhedor automático, técnica utilizada ainda experimentalmente, que reduz os custos de mão-de-obra, aumento de produtividade e de qualidade de café (os grãos verdes

permanecem no cafeeiro só sendo colhidos quando amadurecem;

- iii. introdução de secador rotativo, que elimina a pré-secagem em terreiro e
- iv. descascador de cerejas (retira a polpa vermelha do café cereja eliminando a fermentação do produto, além de separar os grãos verdes).

Na produção industrial pode-se citar:

- i. em 1985 surgiu o primeiro torrador brasileiro que elimina a emissão de poluentes, com a diminuição do consumo de combustível, e reduz o tempo de torração de 20 para 10 minutos (8 sacas de 60 kg);
- ii. na moagem, apesar dos moinhos de martelo ou pinos ainda dominarem o mercado, as empresas já estão utilizando com maior intensidade o moinho de rolo. O processo de moagem por rolo agride menos os grãos mantendo as características aromáticas do café;
- iii. embalagem a vácuo que aumenta a vida útil do produto (de poucos dias para meses) possibilitando aumentar a amplitude geográfica do mercado e
- iv. a utilização de automação no processo de produção tem sido introduzido, principalmente nas grandes empresas para a fabricação de cafés *gourmet* (de diferentes *blends* e aromatizados).

### **3. O desempenho das MPEs no segmento de café torrado e moído**

#### **3.1. Caracterização da amostra**

Durante o mês abril de 1998 foram aplicados 75 questionários em firmas que produzem café torrado e moído no Estado de São Paulo (região metropolitana de São Paulo e interior), com o objetivo de coletar informações sobre a estrutura dos mercados em que atuam, sua conduta e seu desempenho.

Das empresas entrevistadas, 57 são microempresas, com até 19 empregados, e 18 são pequenas empresas, tendo de 20 a 99 empregados. Produzem exclusivamente café torrado e moído 68 firmas; 7 firmas produzem outros derivados do café, como *capuccino*, café solúvel e balas de café. Na comercialização, 21 firmas vendem produtos que não utilizam o café como matéria-prima. Açúcar, arroz, farinha de mandioca, frios e produtos de mercearia em geral são os itens vendidos por essas empresas, que compartilham a estrutura de distribuição do café torrado e moído.

Das firmas entrevistadas 63,5% têm 21 anos de funcionamento ou mais. A empresa mais antiga da amostra foi fundada em 1883. Das 75 empresas entrevistadas 17,33% declararam terem sido fundadas a partir de 1992.

**Tabela 10 Atividades das empresas por número de empregados e por volume de matéria prima processada**

Empregados	Total da amostra (respostas válidas)		Só produzem café torrado e moído		Só vendem café torrado e moído		Produzem também outros derivados do café		Vendem outros produtos não derivados do café	
	firmas	%	firmas	%	firmas	%	firmas	%	firmas	%
0	4	5,3	4	5,9	3	5,6			1	4,8
1	10	13,3	10	14,7	10	18,5				
2 a 5	15	20,0	15	22,1	15	27,8				
6 a 9	9	12,0	8	11,8	9	16,7	1	14,3		
10 a 19	19	25,3	18	26,5	10	18,5	1	14,3	9	42,9
20 a 49	14	18,7	10	14,7	6	11,1	4	57,1	8	38,1
50 a 99	4	5,3	3	4,4	1	1,9	1	14,3	3	14,2
Total	75		68		54		7		21	
Processamento em sacas / mês	firmas	%	firmas	%	firmas	%	firmas	%	firmas	%
0 a 250	37	50,0	37	54,4	34	64,2			3	14,3
250 a 500	12	16,2	12	17,6	8	15,1			4	19,0

500 a mil	14	18,9	12	17,6	8	15,1	2	33,3	6	28,6
+ de mil	11	14,9	7	10,3	3	5,6	4	66,7	8	38,1
Total	74		68		53		6		21	

Fonte: Pesquisa de campo 04/98. Elaboração: Fipe.

Os supermercados constituem o principal canal de comercialização do café torrado e moído, respondendo por quase a metade das vendas (48,3%). A seguir, com 18,5% das vendas, vêm os bares, padarias e restaurantes, em geral atendidos pelo sistema de pronta entrega. A comercialização por meio de lojas especializadas representa na média da amostra apenas 2,8% das vendas, mas, no estrato de pequenas indústrias, chega a responder por 10,3% das vendas.

Na média, os equipamentos empregados pela indústria de torrefação e moagem são antigos, mas a dispersão em torno dos valores médios é grande. Os torrefadores são os equipamentos mais antigos, registrando-se um caso de um aparelho com 50 anos de uso. Os embaladores são relativamente mais novos, possivelmente por se tratar de equipamentos que incorporam inovações que alteram a apresentação do produto para o consumidor final. Com a difusão das embalagens a vácuo, a perecibilidade do produto é reduzida significativamente. Na média da amostra, o tempo de uso dos torrefadores, moedores e embaladores é de 12,6 , 9,4 e 7,9 anos respectivamente.

**Tabela 11 Participação percentual média das vendas de café torrado e moído**

Empreg.	Bares, padarias e restaurantes	Escolas, hospitais, rest.industriais	Atacadistas	Cesta básica	Supermercado	Loja especializada	Órgãos públicos	Total
0	20,0				80,0			
1	24,4	9,3	9,0	1,3	50,1	0,4	0,3	100,0
2 a 5	21,5	6,7	1,9	6,5	38,9	5,0	2,3	100,0
6 a 9	11,7	4,3	0,2	5,9	67,8	1,2	5,0	100,0
10 a 19	18,3	13,2	4,4	1,8	45,2	1,9	3,8	100,0
20 a 49	17,0	4,4	6,9	6,9	44,4	2,3	3,9	100,0
50 a 99	13,8	12,5	2,5	2,5	56,0	10,3	1,3	100,0
Total	18,5	8,3	4,3	4,3	48,3	2,8	3,0	100,0

Fonte: Pesquisa de campo 04/98. Elaboração: Fipe.

Mais de 3/4 das vendas da indústria de torrefação e moagem ocorrem no sistema de

"pronta entrega". Esse porcentual cai para 62% no estrato das pequenas empresas torrefadoras (de 50 a 99 empregados), enquanto nas microempresas a participação da pronta entrega chega a 77,5%. A maior incidência de vendas por pronta entrega (82,9%) se verifica nas empresas que têm de 2 a 5 empregados. Apenas 12% da amostra não possuem frota própria; 2/3 das empresas aí incluídas utilizam apenas mão-de-obra familiar ou têm apenas um empregado. Todas as empresas com mais de 20 empregados têm frota própria.

Os principais investimentos planejados pela indústria de torrefação e moagem consistem em instalações, com 14,6% das firmas, equipamentos, com 30,7% das firmas, na frota, assinalada por 24% dos entrevistados, e em pontos de venda, com 18,7% das respostas. 25,3% das empresas entrevistadas declararam não ter intenção de realizar quaisquer investimentos (Tabela 12). Consideradas apenas as empresas que declararam a intenção de realizar investimentos, as médias são da ordem de R\$ 170 mil em equipamentos, R\$ 130 mil em instalações, R\$ 90 mil na renovação da frota e R\$ 37 mil em pontos de venda.

Tabela 12 **Investimentos planejados pelas empresas torrefadoras**  
(admitia múltipla escolha)

<b>Tipo *de Investimento</b>	<b>Participação (%)</b>
Instalações	14,6
Equipamentos	30,7
Frota	24,0
Pontos de vendas	18,7
Não tem intenção de investir	25,3

Fonte: Pesquisa de campo 04/98. Elaboração: Fipe.

### **3.2. Resultados da pesquisa de campo**

O questionário empregado na pesquisa de campo compunha-se de duas partes: a primeira continha questões sobre o perfil da empresa (número de empregados, ano do



início das atividades, produtos comercializados, capacidade instalada e utilizada, planos de investimento, etc.); na segunda parte, a fim de mensurar atributos da estrutura de mercado, da estrutura organizacional, da conduta e do desempenho das firmas foram apresentadas afirmações sobre as quais o entrevistado manifestou o grau de concordância/discordância, conforme apresentado no modelo a seguir (Figura 5).

Figura 5 Graus de intensidade possíveis: um exemplo

	<b>Concordo plenamente</b>			<b>Discordo plenamente</b>			
20 A associação com meus clientes tem sido muito importante para os negócios da empresa.	7	6	5	4	3	2	1

Fonte: Elaborado pela Fipe.

Para análise dos dados, na segunda parte do questionário foi utilizada a técnica de análise fatorial complementada por uma análise de confiabilidade. A análise fatorial procura identificar os componentes comuns a um grupo de variáveis, reunindo as variáveis que podem representar um único fenômeno. Um grupo de variáveis, reunidas por terem elevada covariância (variação em comum), é chamado de componente, ou ainda, fator. A análise de confiabilidade complementa a análise fatorial, e diz respeito à determinação do grau de precisão dos fatores construídos (menor o erro de medida, maior a confiabilidade). Identificados os fatores relativos ao mercado e à firma, procurou-se explicar o desempenho por meio dos fatores de estrutura e de conduta, utilizando-se a análise de regressão sobre os escores de cada fator.

O desempenho identificou-se com o crescimento da firma, que agregou as variáveis relativas ao:

- i. crescimento do emprego;
- ii. aumento da participação no mercado;
- iii. crescimento do volume de negócios.

As variáveis concernentes ao faturamento e à margem de lucro, bem como ao arrependimento de ter entrado na indústria mostraram-se pouco confiáveis como medida do desempenho.

Foram identificados dois fatores da dimensão estrutura, a restrição financeira (captada por questões que tratavam da dificuldade e do custo de obter financiamento para capital de giro) e a importância do preço no mercado em que a empresa atua. Variáveis sobre os preços dos concorrentes e das grandes empresas, qualidade, marcas e inovações tecnológicas não se revelaram indicadores confiáveis. Uma das questões sobre preço, apesar de se revelar relativamente pouco confiável, foi mantida, para permitir a extração de um fator associado a essa característica. A importância do fator *restrição financeira* é reforçada pela informação de que algumas empresas recorrem aos leilões oficiais<sup>19</sup> pelo prazo concedido para o pagamento, a despeito da qualidade e, dentro de certos limites, do preço.

Quanto à estrutura organizacional, foram encontrados dois fatores, um que diz respeito à organização entre firmas (subfornecimento, terceirização, etc.) e outro relativo à organização intra-firma, ou seja, à qualidade da gestão (adoção de novas técnicas gerenciais, qualificação dos gestores, etc.).

A dimensão conduta ficou representada por três fatores:

- i. a diversificação dentro do setor, isto é, o esforço no sentido de ampliar o leque de produtos e de serviços ligados ao café;
- ii. a diferenciação, ou a consolidação da marca junto ao consumidor e
- iii. a qualidade, que agrega variáveis sobre a qualidade de produtos e processos.

Com base nos escores de cada fator, foi estimada a seguinte regressão:

**Tabela 13 Resultados da Análise de Regressão Linear**

Variável dependente: Desempenho					
Variáveis independentes	B	se (b)	$\beta$	t	P-valor
Diferenciação	0,494124	0,156640	0,363910	3,155	0,0024
Qualidade da Gestão	0,304758	0,155966	0,211798	1,954	0,0547
Qualidade	0,350200	0,184776	0,197975	1,895	0,0622

<sup>19</sup> Com a escassez da oferta de café no mercado interno, o governo tem realizado mensalmente leilões dos estoques oficiais com prazo de pagamento de 120 dias.

Preço	0,174964	0,106985	0,163601	1,635	0,1065
Constante	-1,640077	2,571556		-0,638	0,5257

$$R^2 = 0,33 \quad R^2 \text{ ajustado} = 0,29 \quad F = 8,4324$$

Os demais fatores não se mostraram significativos. Os fatores incluídos na regressão são os mais importantes para explicar o desempenho da firma. Os valores  $\beta$  correspondem às estimativas da regressão com as variáveis padronizadas (média igual a zero e variância igual a um). Foram também incluídas variáveis *dummy* para microempresa, definida pelo número de empregados e pelo número de sacas processadas mensalmente. Ambas não se mostraram significativas (P-valores de 0,8847 e 0,3780 respectivamente). Cabe lembrar que o número de firmas da amostra é relativamente pequeno para se fazer a análise fatorial: Hair *et alii* (1995) recomendam um mínimo de 100 observações e mencionam que alguns analistas adotam o número mínimo de 20 observações para cada variável analisada.

O desempenho das firmas, aferido pelo crescimento do emprego, da participação no mercado e do volume de negócios, é influenciado em ordem de importância pelos seguintes fatores:

- i. diferenciação do produto;
- ii. qualidade da gestão da empresa;
- iii. qualidade do produto e
- iv. preço.

O fato de o tamanho da empresa ter se revelado pouco significativo para explicar o desempenho corrobora a percepção de agentes do setor de que há dois tipos de MPEs no segmento de torrefação e moagem, as chamadas pequenas rústicas e as pequenas modernas. Os condicionantes da estrutura mostraram-se relativamente fracos neste setor, ao passo que fatores intra-firma, como variáveis de conduta e de estrutura organizacional, sobre as quais o empresário atua diretamente, teriam, conforme sugere a amostra estudada, peso maior na determinação do desempenho.

A Tabela 14 compara o desempenho dos grupos de empresas existente na amostra

segundo duas classificações, uma baseada no número de empregados da firma, outra fundamentada no volume de café processado mensalmente pela firma. De acordo com este último critério, haveria na amostra 25 MGEs (Médias Grandes Empresas, que processam mais de 500 sacas de café verde por mês. O critério de produção é adotado informalmente por participantes do mercado.

**Tabela 14 Desempenho por grupo de empresas, classificadas por nível de produção e emprego**<sup>20</sup>

	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	Empresas
Todas as empresas	9,56	5,01	3	21	75
<i>Critério de produção</i>					
Micro	8,3	5,42	3	21	37
Micro e pequenas	8,61	5,09	3	21	49
Pequenas	9,58	3,94	4	16	12
Médias e grandes	11,32	4,52	4	21	25
<i>Critério de emprego</i>					
Micro	9,09	5,14	3	21	57
Pequenas	11,06	4,40	5	19	18

Fonte: Pesquisa de campo 04/98. Elaboração: Fipe.

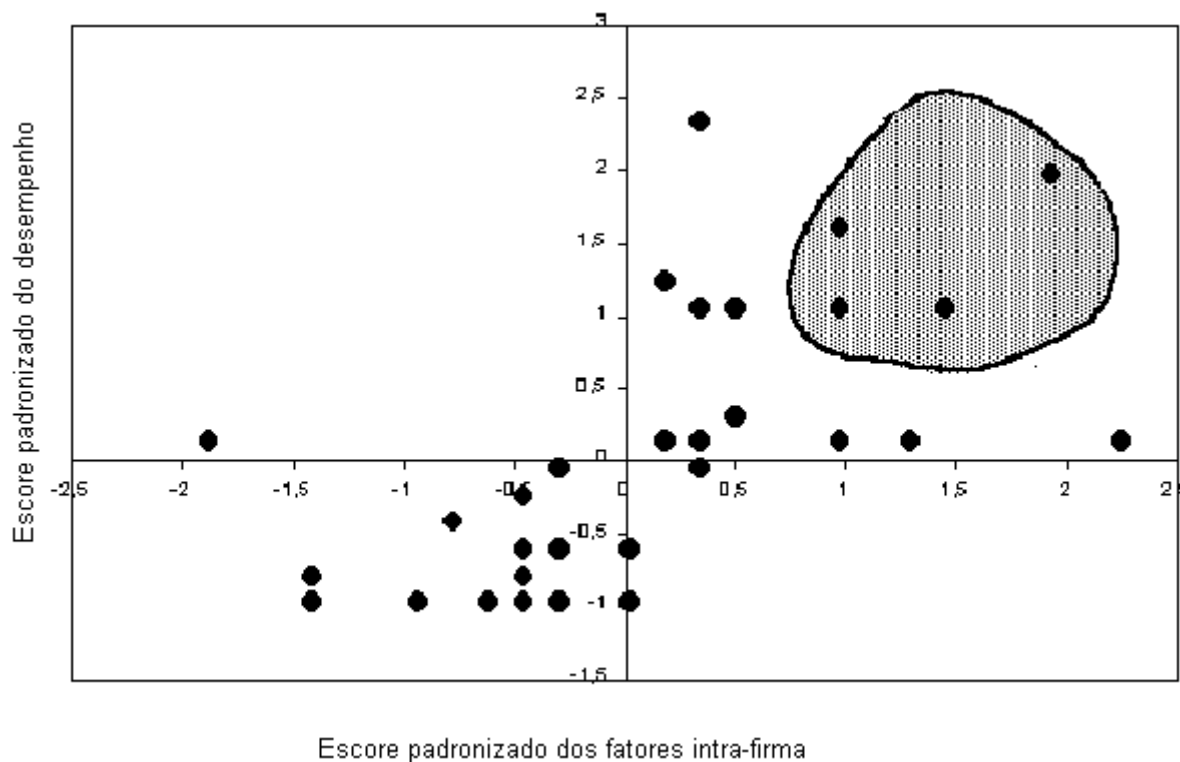
A Figura 6 apresenta os escores padronizados de desempenho e de fatores condicionantes intra-firma, isto é, representativos de variáveis sobre as quais o empresário exerce controle. O escore de fatores intra-firma foi obtido somando-se os escores dos fatores de conduta e de estrutura organizacional que se mostraram significativos na regressão. As observações concentram-se nos primeiro e no terceiro quadrantes do gráfico, mostrando a correlação positiva entre os fatores intra-firma e o desempenho das micro empresas torrefadoras.

As observações no quadrante superior direito, com destaque para as quatro dentro da área sombreada são empresas que se sobressaem por escores de conduta, organização e desempenho elevados. São empresas que estão crescendo em função de estratégias de mercado (diferenciação de produto, qualidade) e organizacionais, matizando a tendência

<sup>20</sup> Segundo o critério de produção, microempresa é a que processa até 250 sacas / mês e pequena, de 250 a 500 sacas / mês. 74 empresas informaram o volume de café processado mensalmente, permitindo a classificação. O critério de emprego é o adotado pelo Sebrae: microempresa tem até 19 empregados; pequena tem de 20 a 99 empregados.

de concentração do mercado.

Figura 6 Desempenho e fatores intra-firma das microempresas torrefadoras



A análise fatorial sugere que o desempenho das torrefadoras depende mais de fatores internos da empresa, como a atualização tecnológica, a adoção de técnicas gerenciais adequadas e a disposição a perceber e atender as expectativas do consumidor, do que do tamanho. As empresas de alto desempenho, independentemente de serem micro, pequenas, médias ou grandes, têm, por ordem de prioridade, as seguintes preocupações:

- fazer com que o consumidor perceba o café da empresa como um **produto diferenciado** dos demais; para tanto é necessário, mas não suficiente, que o produto seja colocado no mercado com marca e embalagem que permitam a rápida

identificação na hora da compra;

- não há como fazer com que o consumidor discrimine positivamente o produto da empresa se este não tiver **qualidade**;
- para conseguir um produto de qualidade, é preciso um **processo de gestão** de boa qualidade; não se pode garantir um bom produto se os procedimentos de produção, de comercialização e de controle não são confiáveis;
- não se pode esquecer da variável **preço**; as torrefadoras de alto desempenho atingem um consumidor disposto a pagar pela qualidade, mas isso não quer dizer que ele não compare preços: se existir produto de qualidade semelhante oferecido a preços significativamente mais baixos, a troca de marca se torna altamente provável.

### **3.3. Considerações finais: ações para o fortalecimento das MPEs da indústria de torrefação e moagem**

Considerando que, como sugerem os resultados da análise fatorial, (i) as microempresas apresentam um desempenho inferior às pequenas, por qualquer um dos critérios de classificação considerados<sup>21</sup>, e (ii) a qualidade da gestão e do produto são fatores que influenciam o desempenho das torrefadoras, ações como as que se seguem poderiam contribuir para reforçar a competitividade dessas empresas:

- ***treinamento de administradores*** – Os problemas relacionados à gestão financeira apontados na seção 1.4. sugerem a necessidade de difundir técnicas de análise entre os empresários do setor. O convênio Sebrae Nacional/Abic vem realizando treinamento para administradores da indústria de torrefação;
- ***compartilhamento de custos de classificação*** – atualmente a classificação do café verde é baseada em critérios como o tamanho do grão, número de grãos defeituosos, sem levar em conta a bebida; como os custos da determinação da qualidade da bebida é elevado para as pequenas empresas, sugere-se o

---

21 Segundo o critério de produção, é possível distinguir um grupo de MGEs, cujo desempenho é superior ao das MPEs.

compartilhamento desses custos, ou informalmente, ou, de preferência, por meio de associações da indústria. O ITAL (Instituto de Tecnologia de Alimentos da Unicamp) dispõe de grupos de provadores que já fazem provas de xícara para grandes torrefadoras. O Sindicato da Indústria de Café do Estado de São Paulo criou o *Centro de Treinamento de Qualidade em Classificação e Degustação*, com o objetivo de treinar profissionais da área;

- ***contratos de fornecimento com o segmento rural*** – como diferenciação do produto e qualidade influem positivamente no desempenho e como ambas dependem da qualidade da matéria-prima, sugere-se a identificação, por associações de interesse privado, de empresários rurais que produzem cafés de qualidade superior. As indústrias interessadas estabeleceriam contratos de fornecimento padronizados prevendo o pagamento em função das qualidades do grão, apuradas por critérios objetivos. As finalidades dos contratos com pagamento de prêmio por qualidade são (i) garantir o suprimento adequado às estratégias da indústria e (ii) incentivar o cultivo de variedades e a realização de tratamentos culturais que proporcionem cafés de qualidade. No segmento da produção rural, assim como na indústria de torrefação, é marcante a presença das MPEs. Estratégias de diferenciação do produto podem demandar uma coordenação estreita entre esses dois segmentos;

- ***harmonização dos fluxos de capital na cadeia*** – a dificuldade de acesso ao crédito constitui, por si só, um componente importante da estrutura de mercado; além disso, também é importante a implementação de estratégias de diferenciação do produto. Há empresas do setor que recorrem aos leilões dos estoques oficiais exclusivamente em função dos prazos de pagamento, já que a relação preço/qualidade é, em geral, desfavorável. Os diversos segmentos da cadeia têm distintas capacidades de captar recursos nos mercados financeiros doméstico e internacional, assim como diferentes necessidades de financiamento. Tal situação pode dar origem a mecanismos de coordenação voltados para a criação e monitoramento de fluxos de capitais no interior da cadeia. Ações coordenadas entre segmentos do sistema agroindustrial podem eliminar as desvantagens da produção rural no que diz respeito à avaliação do risco feita pelo agente financeiro. As

entidades representativas do setor podem funcionar como provedor de informações para o sistema financeiro sobre o desempenho e a tradição de seus fornecedores, que poderiam assim habilitar-se ao crédito. As garantias reais perderiam importância relativa em detrimento da qualidade da informação. Iniciativa pioneira nesse sentido é o convênio firmado entre a Abic, o Caccer (Conselho das Associações de Cafeicultores do Cerrado Mineiro) e o Banco do Brasil;

- ***abertura de novos canais de distribuição*** - uma das maiores dificuldades da MPEs é o acesso aos grandes canais de distribuição. A exemplo do que ocorreu no mercado americano, em que as MPEs criaram *coffee shops* próprias, no Brasil, uma opção menos custosa seria a instalação de máquinas próprias para a elaboração de *blends* de cafés especiais, compostos de acordo com as preferências do consumidor, nas padarias. Este é um dos projetos em estudo na Câmara Setorial do Café do Estado de São Paulo.

A indústria de torrefação e moagem passa por um processo de reestruturação, induzido pela desregulamentação e pela rápida recuperação do consumo. Nem o perfil da nova indústria, nem o ritmo em que as empresas mais frágeis desaparecerão, estão definidos. O fortalecimento das MPEs torrefadoras pode contribuir para a defesa da concorrência e para o melhor atendimento do consumidor. É importante notar que tais resultados podem ser alcançados sem perda de eficiência do sistema, uma vez que há um grupo de MPEs de alto desempenho.

## **Referências Bibliográficas**

BACHA, E. L. Política Brasileira do Café. In *Marcelino Martins & Johnston Exportadores Ltda*, (eds.), 150 Anos de Café. Rio de Janeiro, 1992.

COFFEE BUSINESS – ANUÁRIO ESTATÍSTICO DO CAFÉ, 1997.

FAEMG - FEDERAÇÃO DA AGRICULTURA DE MINAS GERAIS. *Diagnóstico da Cafeicultura em Minas Gerais*. Belo Horizonte: FAEMG/SEBRAE-MG, 1996.

FARINA, E. M. M. Q. (Coord.). *Relatório 5º ENCAFÉ: estratégias para a indústria brasileira de café: preparando-se para o mercado de 15 milhões de sacas* - Relatório Interno. São Paulo: Abic/PENSA, 1996



- FARINA, E. M. M. Q. *et alii*. *Competitividade: Mercado, Estado e Organizações*. São Paulo: Singular/Fapesp, 1997.
- HAIR, J. *et alii*. *Multivariate data analysis with readings*. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall, 1995.
- MTE/SPES/CGETIP – Ministério do Trabalho - Secretaria de Políticas de Emprego e Salário, Coordenadoria Geral de Estatísticas do Trabalho e Identificação Profissional. Cadastro de Empresas Empregadoras - Cadastro elaborado com recursos do Fundo de Amparo do Trabalhador (FAT) - Brasília (DF): MTb, 1997.
- NIELSEN. *Tendências 1996 – Trajetória do mercado de consumo e mídia*. São Paulo: A. C. Nielsen S/C Ltda, 1996.
- SAES, M. S. M. & JAYO, M. CACCER: Coordenado Ações para a Valorização do Café do Cerrado. São Paulo: *VII Seminário Internacional PENSA de Agribusiness*, 1997.
- SAES, M. S. M. *O Sistema Agroindustrial do Café*. In CYRILLO, D. C. & FARINA, E. M. M. Q. (coords.) *Diagnóstico Preliminar de Setores Selecionados*. São Paulo: PENSA/FIPE, 1995.
- SAES, M. S. M. *A Racionalidade Econômica da Regulamentação no Mercado Brasileiro de Café*. Selo Universidade, 61. São Paulo: Annablume/Fapesp, 1997.
- SANTOS, D. F. S. *Estrutura, Conduta e Desempenho do Mercado Exportador Brasileiro de Café em Grão e de Café Solúvel*. Dissertação de Mestrado. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 1996.
- VEGRO, L. R. O Agronegócio do Café em Âmbito do Mercosul. *Informações Econômicas*. Volume 27, nº 7, julho/97. São Paulo: Instituto de Economia Agrícola, 1997.
- VEGRO, L. R. *et alii*. *Café: Realidade e Perspectivas. Cadeias de Produção da Agricultura*. São Paulo: Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo, 1997.
- ZYLBERSZTAJN, D. *et alii*. *O Sistema Agroindustrial do Café: um estudo da organização do agribusiness do café visto como a chave da competitividade*. Porto Alegre: Ortiz, 1993.

## Anexos

Quadro A.1 **Dimensões, componentes, itens e confiabilidade**

Dimensão	Componente	Itens	$\alpha_C$
Desempenho	Crescimento	d01, d02, d05	78,4%
Estrutura de mercado	Restrição financeira	e05, e09	42,3%
	Importância do preço	e01, e08	48,8%
Estrutura organizacional e gerencial	Organização entre firmas	r03, r05	34,5%
	Qualidade da gestão	r07, r08	46,2%
Conduta	Diferenciação	c05, c16	65,4%
	Diversificação	C07, c09	60,1%
	Qualidade	c12, c15	63,7%

Fonte: Pesquisa de campo 04/98. Elaboração: Fipe.

### Fatores extraídos

#### Dimensão Desempenho

##### Crescimento

Código	Item
d01	Minha empresa vem aumentando o número de empregados.
d02	A participação de mercado da minha empresa tem aumentado bastante.
d05	O volume de negócios da minha empresa vem crescendo muito.

#### Dimensão Estrutura de Mercado

##### Restrição financeira

Código	Item
e05	A obtenção de crédito bancário para financiamento do capital de giro da minha empresa tem sido um problema muito grave.
e09	O custo dos empréstimos para financiamento de capital de giro de minha empresa tem se elevado muito.

##### Importância do preço

Código	Item
e01	O preço não é importante no mercado em que minha empresa atua.
e08	Ter preço baixo é muito importante para atuar no meu mercado.

## Dimensão Estrutura Organizacional e Gerencial da Empresa

### Organização entre firmas

Código	Item
r03	Contratar subfornecedores é uma estratégia que vem sendo muito utilizada por minha empresa.
r05	A terceirização de atividades como segurança, limpeza, contabilidade, alimentação e transporte tem sido muito importante para minha empresa.

### Qualidade da gestão

Código	Item
r07	As pessoas que administram minha empresa possuem nível superior.
r08	A administração de minha empresa é essencialmente familiar.

## Dimensão Conduta

### Diversificação

Código	Item
c05	Minha empresa tem lançado novos produtos no mercado.
c16	Para minha empresa, a diversificação de atividades dentro do negócio café tem sido muito importante.

### Diferenciação

Código	Item
c07	Minha empresa tem investido muito em programas de treinamento de trabalhadores.
c09	Minha empresa vem utilizando muito propaganda e <i>marketing</i> para vender produtos.

### Qualidade

Código	Item
c12	Minha empresa tem investido muito no desenvolvimento da qualidade de produtos.
C15	Minha empresa tem fortes preocupações com práticas não-poluidoras.

Ao reunir as afirmações do questionário em componentes, a análise fatorial revela sua importância em dois aspectos: a capacidade de sintetizar informações e a propriedade de identificar o papel de cada componente na determinação do desempenho. Em vez de analisar afirmação por afirmação – seus escores médios, desvios padrão etc. –, pode-se estudar a estrutura, a conduta e o desempenho das empresas por meio dos componentes que reúnem as afirmações representativas de um mesmo fenômeno. Além disso, pode-se analisar as relações funcionais entre as dimensões do modelo ECD, pela análise de regressão, destacando a importância de cada componente na determinação do desempenho da empresa.

**Realização:** Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo (Sebrae-SP)  
Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (Fipe)  
Colaboração: Divisão de Economia e Engenharia de Sistemas (DEES) - Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo S/A (IPT).

**Equipe Técnica:**

**Sebrae-SP:** Marco Aurélio Bedê, Pedro João Gonçalves, Hao Min Huai e Ana Flávia Teixeira.

**Fipe:** Maria Sylvia Macchione Saes, Rubens Nunes, Cláudia Viegas, Douglas Nakazone e Rodrigo Lanna.

**Nota Metodológica:**

Este relatório apresenta os principais resultados de pesquisa sobre a cadeia agroindustrial do café no Estado de São Paulo, com ênfase na indústria de torrefação e moagem de café. O estudo é composto da descrição e quantificação dos segmentos da cadeia no Estado, seguido da análise da concentração e participação relativa das micro e pequenas empresas nos elos da cadeia e de uma pesquisa de campo, onde são analisadas as oportunidades e desafios das MPes do setor. A margem de erro *a priori* da pesquisa de campo é de 6,5 pontos percentuais, para um nível de confiança de 95%.

Sebrae-SP - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo  
Pesquisa e Planejamento Estratégico  
Rua Vergueiro, 1.117 – Paraíso,  
CEP 01504-001 – São Paulo – SP.

Homepage: <http://www.sebraesp.com.br>

e-mail: [pesqeco@sebraesp.com.br](mailto:pesqeco@sebraesp.com.br)

Informações sobre produtos e serviços do Sebrae-SP: 0800-780202  
Informações sobre este relatório: (11) 3177-4715/4709/4712 /4716