

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DO SEGMENTO PROCESSADOR DA CADEIA AGROINDUSTRIAL DO CAFÉ NO ESTADO DE MINAS GERAIS

Luiz Antônio Abrantes
Luiz Marcelo Antonialli

Resumo:

A cultura do café no Brasil envolve uma complexa cadeia que vai desde a indústria de insumos até o varejo nacional e internacional, onde a indústria de torrefação e moagem que compõe o segmento processador é responsável pela industrialização do café verde, afim de torná-lo apto a ser consumido. Com toda sua atividade voltada para o consumo interno, esse segmento é fortemente afetado pelo desempenho da economia nacional, nível de empregos, taxas de juros e principalmente pelo preço da matéria prima, que é determinado em um mercado internacional. Em função deste cenário, o conhecimento da postura estratégica do segmento, o portfólio de seus produtos, as forças competitivas que regem o setor são de vital importância para enfrentar a competição e assegurar sua capacidade de sobrevivência e expansão no longo prazo. A vantagem competitiva surge, fundamentalmente, do valor que a empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassam o custo de fabricação da empresa. Esta vantagem competitiva pode ter origem em custos mais baixos ou da habilidade de destacar a empresa aos olhos de seus clientes e, assim, operar com preços mais favoráveis.

Palavras-chave:

Área temática: *Gestão Estratégica de Custos*

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DO SEGMENTO PROCESSADOR DA CADEIA AGROINDUSTRIAL DO CAFÉ NO ESTADO DE MINAS GERAIS

Autores:

Luiz Antonio Abrantes

**Professor do departamento de Administração – UFV e Doutorando em
Administração - UFLA**

Luiz Marcelo Antonialli

Professor do Departamento de Administração e Economia - UFLA

RESUMO

A cultura do café no Brasil envolve uma complexa cadeia que vai desde a indústria de insumos até o varejo nacional e internacional, onde a indústria de torrefação e moagem que compõe o segmento processador é responsável pela industrialização do café verde, afim de torná-lo apto a ser consumido. Com toda sua atividade voltada para o consumo interno, esse segmento é fortemente afetado pelo desempenho da economia nacional, nível de empregos, taxas de juros e principalmente pelo preço da matéria prima, que é determinado em um mercado internacional. Em função deste cenário, o conhecimento da postura estratégica do segmento, o portfólio de seus produtos, as forças competitivas que regem o setor são de vital importância para enfrentar a competição e assegurar sua capacidade de sobrevivência e expansão no longo prazo. A vantagem competitiva surge, fundamentalmente, do valor que a empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassam o custo de fabricação da empresa. Esta vantagem competitiva pode ter origem em custos mais baixos ou da habilidade de destacar a empresa aos olhos de seus clientes e, assim, operar com preços mais favoráveis.

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos o aumento da concorrência doméstica, aliado à globalização dos mercados, exige das empresas maior competitividade e melhores performances, sendo necessária uma perfeita compreensão da estrutura do setor em que está inserida e o seu posicionamento correto para que se possa ganhar vantagem competitiva sustentável. Assim, para evitar a perda de mercado ou até para garantir a sobrevivência, as empresas têm constantemente buscado formas de melhorar seu desempenho.

É notório que o bom desempenho não depende apenas do esforço interno da empresa, mas também da sua capacidade para inovar, modernizar, posicionar e adaptar-se para responder a pressões e desafios da concorrência e frente aos aspectos ambientais, sociais, culturais, tecnológicos, econômicos e financeiros.

Na verdade, a empresa não é um elo isolado dentro do contexto, fazendo com que a competitividade do seu produto seja significativamente afetada pela produtividade

e eficiência dos inúmeros agentes econômicos que fazem parte direta ou indiretamente, da sua cadeia produtiva.

Neste aspecto, a cultura do café no Brasil envolve uma complexa cadeia que vai desde a indústria de insumos até o varejo nacional e internacional, onde a indústria de torrefação e moagem que compõe o segmento processador é responsável pela industrialização do café verde, afim de torná-lo apto a ser consumido.

Com toda sua atividade voltada para o consumo interno, esse segmento é fortemente afetado pelo desempenho da economia nacional, nível de empregos, taxas de juros e principalmente pelo preço da matéria prima, que é determinado em um mercado internacional.

Em função deste cenário, o conhecimento da postura estratégica do segmento, o portfólio de seus produtos, as forças competitivas que regem o setor são de vital importância para enfrentar a competição e assegurar sua capacidade de sobrevivência e expansão no longo prazo.

Considerando estes aspectos, o objetivo deste trabalho é traçar e caracterizar o segmento das indústrias de torrefação e moagem de café do estado de Minas Gerais, traçar o perfil de seus dirigentes e analisar as forças competitivas que influenciam este segmento.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. A agroindústria de torrefação e moagem no complexo agroindustrial do café

O Sistema agroindustrial do café é composto por todos os segmentos que estão ligados direta e indiretamente à produção, beneficiamento, transformação e consumo de produtos de origem agrícola.

Para Matiello (1991), a economia do café pode ser agrupada em quatro principais setores: a produção, a comercialização, a industrialização e o consumo. Numa visão mais detalhada, Saes (2001), divide o sistema agroindustrial do café nos seguintes agentes e segmentos:

1. Produtores de insumos (sementes, defensivos, fertilizantes e máquinas agrícolas);
2. Produção rural do café;
3. Maquinistas/corretores
4. cooperativas
5. Indústria de solúvel
6. exportadores
7. Distribuidores: atacadistas e varejistas.

No Brasil, o segmento produtor de café, nos últimos cinco anos, foi responsável pela produção média de 27 milhões anuais de sacas de 60 Kg, o que representa um pouco mais de 26% da produção mundial de café. Esta produção está concentrada em quatro estado: São Paulo, Minas Gerais, Espírito Santo e Paraná. O Estado de Minas Gerais é o líder, produzindo 51,13% da produção total de café verde, seguido pelo Espírito Santo com 21,54%, São Paulo com 11,58%, e Paraná com 6,11%, segundo dados do anuário estatístico do café relativo à safra 2000/2001. (Quadro 1)

Quadro 1. Produção Brasileira de Café, segundo os principais estados produtores. (em milhões de sacas de 60Kg)

Estados	Safra 2000/2001	%	Safra 2001/2002	%
Minas Gerais	15,90	51,13	12,20	44,38
Espírito Santo	6,70	21,54	6,74	24,52
São Paulo	3,60	11,58	2,80	10,19
Paraná	1,90	6,11	0,54	1,96
Outros	3,00	9,65	0,76	2,76
Total	31,10	100	27,49	100

Fonte: Anuário Estatístico do Café 2000/2001.

Em relação ao segmento processador, segundo a ABIC (2002), a indústria de torrefação e moagem é composta por 1519 empresas, que estão praticamente voltadas para o mercado interno, sendo que a maior parte da indústria está concentrada na região Sudeste, especialmente em São Paulo, que torra quase 50% do total produzido no País, seguido por Minas Gerais com 10,5%.

Em 2002, as indústrias de processaram 13,5 milhões de sacas de café que, acrescidas aos 3 milhões de sacas industrializadas pelas empresas de solúvel, totalizam 16,5 milhões de sacas. Esse volume corresponde a 15% do consumo mundial por ano e a 20% do total das exportações mundiais (ABIC).

Este segmento processador constitui-se das empresas instaladas no território nacional que detém o parque industrial utilizado para o processamento do café destinado ao consumo interno e à exportação. A capacidade instalada atual das torrefadoras é de 102.840 toneladas/mês ou 1.714 mil sacas de 60 Kg/mês (Relatório Lafis, 2002). Levando em conta um consumo anual interno de 12.800 mil sacas (USDA), constata-se uma ociosidade neste segmento de 38%. Este superdimensionamento da capacidade produtiva é decorrente da antiga política de subsídios do extinto IBC para compra de matéria prima, que se baseava na capacidade instalada das indústrias. Esta política levou a constantes investimentos na unidade industrial, com o objetivo de se conseguir o maior volume de subsídios possível.

Para Saes (2001), 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 pequenas empresas.

Desde a desregulamentação do setor e o fim do tabelamento de preços as empresas torrefadoras têm se defrontado com rápidas mudanças no seu ambiente competitivo. Uma delas é o crescimento da demanda. Esta foi uma das mais importantes conquistas da indústria nestes últimos anos: a tendência decrescente do consumo per capita de café que se verificava no início da década conseguiu ser revertida, e isso se explica, ao menos em parte, pela melhora da imagem negativa (de má qualidade) do café entre os consumidores brasileiros; além do momento propício criado a partir do Plano Real, quando o consumo de bebidas aumentou significativamente no Brasil.

Para Ponciano (1995), o desempenho da agroindústria está estreitamente relacionado com o grau de articulação mantido com o setor agrícola. O fato de o Brasil possuir um percentual elevado de exportação de café em grão faz com que o preço do

café, matéria-prima da agroindústria, tenha forte dependência da cotação do café no mercado internacional. Por outro lado, como o produto é voltado para o consumo interno, esse segmento tem sido fortemente afetado pelo desempenho da economia brasileira.

A atividade econômica não se reduz à transformação tecnológica de insumos em produtos. Para que isso possa ser feito, por exemplo, insumos devem ser adquiridos no mercado, mediante contratos ou internamente à firma, como é normalmente o caso da aquisição do insumo trabalho. O fluxo físico do produto na cadeia agroindustrial do café se dá pela produção da matéria prima, sua transformação em que se originam os três produtos principais: o café torrado, o café torrado e moído e o café solúvel. Neste fluxo pode também originar outros produtos, tais como o *cappuccinos*, *soft-drinks*, balas, dentre outros.

As transações que moldam a cadeia inicia-se com o fornecimento de insumos e finaliza com o consumidor final, dentro de um ambiente macroeconômico, onde o leque de relações entre os segmentos é complexo. Assim, para sobreviver e permanecer neste ambiente, faz-se necessário que as empresas busquem uma maior competitividade e melhores performances, sendo necessária para isto, uma perfeita compreensão da estrutura do setor em que está inserida e o seu posicionamento correto para que se possa ganhar uma vantagem competitiva sustentável.

É, então, notório que o bom desempenho não depende apenas do esforço interno da empresa, mas também da sua capacidade para inovar, modernizar, posicionar e adaptar-se para responder a pressões e desafios da concorrência e frente aos aspectos ambientais, sociais, culturais, tecnológicos, econômicos e financeiros.

2.2. As forças competitivas da indústria segundo Porter

Para Porter (1986), “a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar a companhia ao seu ambiente”. No entanto, embora seu meio ambiente relevante seja muito amplo, uma vez que abrange forças sociais, econômicas e até políticas, o aspecto principal do ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias em que ela compete. A estrutura industrial tem forte influência na determinação das regras competitivas em determinado setor industrial. Além disso, tais forças atingem não só uma ou duas, mas sim todas as empresas do ramo, e as diferentes habilidades das empresas em lidar com tais forças constituem o ponto básico para garantir uma posição de destaque.

A essência da formulação de estratégias empresariais consiste em lidar com a concorrência. Portanto, faz-se necessário conhecer as forças que controlam a concorrência na indústria ou no setor que a empresa atua, quais sejam, concorrentes, entrantes potenciais, produtos substitutos, fornecedores e compradores.

As cinco forças competitivas – entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes – refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos. Clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais são todos “concorrentes” para as empresas na indústria, podendo ter maior ou menor importância, dependendo das circunstâncias particulares. Concorrência neste sentido mais amplo poderia ser definida como rivalidade ampliada (Porter, 1996).

Estas cinco forças em conjunto determinam a intensidade da concorrência na indústria, bem como a rentabilidade. O lucro potencial de um setor (medido como retorno a longo prazo sobre o capital investido) é determinado pelo vetor resultante da combinação dessas cinco forças, variando desde o vetor de concorrência alta/lucro potencial baixo até o vetor de concorrência baixa/lucro potencial alto (Oliveira, 2001).

Uma aplicação óbvia de tudo isso são os novos concorrentes e o problema de entrar em mercados novos. Outros são os concorrentes atuais e a tarefa contínua de ficar competitivo em mercados onde eles já operam. Talvez a coisa mais importante para se lembrar é a relação inversa entre margens de lucro (retorno) e a intensidade de concorrência, ou seja, quando a concorrência aumenta, as margens e o retorno sobre o capital investido diminuem. Isto pode requerer mudanças na estratégia competitiva para manter a empresa no setor, dado algumas circunstâncias, pode ocasionar a decisão para abandonar o negócio (Nickols, 2000).

Ameaça de Entrada – A ameaça de entrada em uma indústria pode variar em virtude das barreiras existentes, em conjunto com a retaliação esperada da parte dos concorrentes já estabelecidos. Se as barreiras são altas, a ameaça de entrada é pequena, porque o novo entrante deverá receber retaliação acirrada daqueles que compõem o mercado. Os elementos que constituem barreiras à entrada dos novos competidores são economias de escala, diferenciação de produtos, necessidade de capital, custos de mudança, acessos a canais de distribuição, desvantagens de custos independentes de escalas e política governamental.

Rivalidade entre os concorrentes existentes – A rivalidade entre os concorrentes assume a forma corriqueira de disputa por posição, mediante o uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias aos clientes em ações bem elaboradas no marketing tático têm grande importância.

Segundo Porter (1986), a rivalidade é conseqüência da interação de vários fatores estruturais, quais sejam, os concorrentes numerosos ou bem equilibrados; o crescimento lento e gradual da indústria, os altos custos fixos ou de armazenamento, a ausência de diferenciação ou custos de mudança, a capacidade aumentada em grandes incrementos, os concorrentes divergentes, os grandes interesses estratégicos e as barreiras de saída elevadas.

Pressão dos produtos substitutos – Em termos amplos, todas as empresas em uma indústria estão competindo com concorrentes que fabricam produtos substitutos, que, por sua vez, reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho dos produtos substitutos, mais firmes será a pressão sobre os lucros da indústria.

Os produtos substitutos podem provocar concorrência entre os competidores de uma indústria, e sua intensidade pode estar relacionada com os seguintes fatores: produtos substitutos desempenham a mesma função que o produto da indústria de referência; trade-off de preço-desempenho em relação aos produtos da indústria; lucratividade da indústria em que os produtos substitutos são produzidos.

Poder de negociação dos fornecedores – Os fornecedores podem exercer poder de barganha sobre os participantes de uma indústria, quando ameaçam elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Dessa forma,

fornecedores poderosos podem sugar a rentabilidade de uma indústria que seja incapaz de repassar os aumentos de custos a seus próprios preços.

As condições que tornam os fornecedores poderosos tendem a refletir aquelas que tornam os compradores poderosos. O poder de barganha dos fornecedores está relacionado com o número de fornecedores e com o grau de concentração que apresentam em relação à indústria tida em análise, com existência ou não de produtos substitutos, com número de clientes importantes para os fornecedores, com importância dos produtos dos fornecedores para os negócios do comprador, com nível de diferenciação dos produtos fornecidos e com possibilidade de os fornecedores representarem uma ameaça de integração para frente, em direção aos compradores.

Poder de negociação dos compradores – os compradores competem com a indústria, ao forçarem o preço para baixo, ao barganharem melhor qualidade ou mais serviços e ao “jogarem” os concorrentes uns contra os outros. O poder de cada importante grupo de compradores da indústria depende de certas características da sua situação no mercado e da importância relativa de suas compras na indústria, em comparação com os seus negócios totais.

Assim, um grupo de comprador tem seu poder medido por fatores como a relação direta entre concentração de sua indústria ou da qualidade/volume de suas compras e a importância dos produtos que compram para seus custos, no nível de padronização dos produtos adquiridos, o nível do custo de mudança que enfrenta, os lucros que consegue obter, a possibilidade de efetuar uma integração para frente, a importância que os produtos que compra têm para a qualidade de seus produtos e o nível de informação que possui.

3 – METODOLOGIA

A presente pesquisa adotou como espaço de análise o segmento processador da cadeia agroindustrial do café. Neste contexto, considerando o universo de duzentos e oitenta e cinco indústrias de café em Minas Gerais (SindiCafé, 2002), a população definida para análise refere-se às noventa indústrias associadas ao sindicato, que representam cerca de 31,7% das torrefadoras.

Os dados foram coletados se fez através de questionários semi-estruturados, os quais foram enviados ao correio no mês de abril de 2003 às indústrias em estudo, sendo retornado trinta e um questionários, o que corresponde a 34,5% da população.

Os dados foram transcritos, codificados e processados através do programa estatístico SPSS, versão 10.0, onde foram realizadas análises baseadas na estatística descritiva, considerando a tabulação cruzada e frequência simples.

4. RESULTADO E DISCUSSÃO

4.1. Perfil dos empresários

Dos empresários pesquisados, observou-se que 87% pertencem ao sexo masculino, uma maioria que tradicionalmente se tem observado no ambiente empresarial, o que ainda pode mostrar um certo conservadorismo com relação ao gerenciamento e condução dos negócios.

Outro aspecto definidor do perfil do empresário é a faixa etária, havendo uma concentração de 80% na faixa de idade entre 21 a 40 anos. Isto ilustra a presença maciça de um empresariado jovem na condução dos negócios e mostra também o interesse desta população na iniciativa em montar ou administrar um empreendimento, o que pode ser um diferencial regional para alavancar o desenvolvimento.

Um outro elemento do perfil dos empresários é a sua experiência na atividade, onde 68% deles já estão a mais de seis anos atuando no setor, o que provavelmente lhes garante um bom conhecimento do seguimento em que trabalham.

A análise dos empresários em relação ao grau de instrução revelou que 61% possuem o nível superior e 32% o segundo grau completo e apenas 7% possuem o primário.

O nível de escolaridade do empresário influencia seu interesse na busca de novos conhecimentos, na medida em que possibilita estabelecer comportamentos mais desejáveis na assimilação e adoção das informações recebidas. Não está se admitindo, com este raciocínio, que este fator seja básico para o aprendizado, mas é um reconhecimento de que o campo do saber se amplia e dinamiza quando sua relação com o conhecimento sistematizado e acadêmico se dá sobre uma base mais elaborada de conhecimento científico (Silva, 1995).

Neste sentido, observa-se que a escolaridade ratifica a base de conhecimento na busca e compreensão das informações, quando constata-se que 71% dos empresários pesquisados possuem informações a respeito da incidência tributária em seus negócios, sendo que 32% destes se consideram muito informados, apesar de 87% das empresas pesquisadas terceirizarem este serviço nos escritórios de contabilidade.

Outro fator a ser observado é que 90% das decisões tomadas nestas empresas ficam a cargo do proprietário e através de reuniões com os principais executivos, sendo que em 64% destas empresas, o proprietário decide sozinho.

4.2. Perfil das empresas

A Lei 9.317, de 05 de dezembro de 1996 regulamentada pela Instrução Normativa SRF nº 34, de 30 de março de 2001 define estágios sócio-econômicos, criando as figuras de microempresas e empresas de pequeno porte, em função direta do total da receita bruta anual apurada.

Observa-se assim, que 29% das empresas pesquisadas possuem faturamento até R\$ 120.000,00 anual e se enquadram na condição de microempresa, 42% se enquadram na condição de empresas de pequeno porte com faturamento variando na faixa de R\$ 120.000,01 até R\$ 1.200.000,00. Os 29% do restante das empresas não se beneficiam desta lei por serem consideradas empresas de grande porte, possuindo faturamento acima de R\$ 1.200.000,00. Observa-se assim, de acordo com esta classificação, uma concentração neste segmento de micros e pequenas empresas.

Considerando a opção tributária a nível federal, observa-se pelo Quadro 2, que 65% das empresas beneficiam-se do regime simplificado optando pelo Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições - SIMPLES previsto para o faturamento bruto anual de até R\$ 1.200.000,00. Para Coelho Neto (1997) o SIMPLES veio proporcionar às microempresas e empresas de pequeno porte, um tratamento diferenciado, como determina a Constituição Federal de 1988, visando incentivar o seu

desenvolvimento. Além da unificação dos impostos, uma das grandes vantagens deste sistema é a não obrigatoriedade do recolhimento da contribuição para o INSS.

Em relação ao Lucro Real, 26% das empresas que obtiveram o faturamento bruto acima de R\$ 1.200.000,00 e saíram da faixa de enquadramento para o imposto simplificado optaram por este sistema em detrimento do Lucro Presumido, que é representado por uma pequena faixa de 6% das indústrias.

No que tange ao recolhimento do tributo estadual referente ao Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços – ICMS, observa-se que 94% das empresas optam pelo sistema Débito x Crédito e somente 6% se enquadraram no Microgeraes. Este fato pode ser explicado pela representatividade do custo da matéria prima na formação do produto final, o que gera créditos a ser compensado no ato da venda.

Quadro 2 – Enquadramento tributário em nível Federal e Estadual em função do faturamento bruto anual.

Tributação Federal	Faturamento Bruto Anual	Tributação Estadual	
		MICROGERAES	ICMS D/C
SIMPLES	até 60.000,00	3%	23%
	de 60.000,01 a 90.000,00		3%
	de 120.000,01 a 240.000,00		3%
	de 240.000,01 a 360.000,00		6%
	de 360.000,01 a 480.000,00	3%	10%
	de 480.000,01 a 600.000,00		3%
	de 600.000,01 a 720.000,01		3%
	de 720.000,01 a 840.000,00		10%
LUCRO PRESUMIDO	de 720.000,01 a 840.000,00	6%	
LUCRO REAL	de 600.000,01 a 720.000,01		3%
	acima de 1.200.000,00		26%

Fonte: Dados da Pesquisa.

Observa-se neste segmento que 19% das empresas possuem mais de 40 anos de atividade além da existência de uma concentração de empresas com pouco tempo de atividade, onde 42% das empresas possuem menos de 10 anos e 19% se encontram na faixa de 11 a 20 anos. Este fato pode significar que o segmento continua em desenvolvimento com espaço aberto para novos competidores.

Considerando que os Ativos Imobilizados são primordiais no processo produtivo das empresas e estando diretamente relacionados com as suas atividades operacionais, o tempo de existência destes equipamentos são fatores que interferem no ciclo financeiro e econômico e produtivo das empresas tendo em vista os processos de manutenção, depreciação e produção. Assim, ao efetuar o cruzamento destas duas variáveis, obtiveram-se os resultados constantes do quadro abaixo.

Quadro 3 – Relação percentual entre a idade dos equipamentos e o tempo de existência das empresas pesquisadas.

Bens Imobilizados	Tempo de Existência das Empresas (anos)
-------------------	---

Equipamentos	Idade Média	0 a 10	11 a 20	21 a 30	31 a 40	Acima de 40
Torradores	0 a 10	29%	10%	7%	3%	3%
	11 a 20	10%	10%		3%	16%
	21 a 30	3%		3%	3%	
Moinhos	0 a 10	32%	10%	7%	3%	10%
	11 a 20	10%	10%	3%	3%	10%
	21 a 30				3%	
Envasadoras	0 a 10	36%	13%	7%	3%	16%
	11 a 20	7%	7%	3%	7%	3%
	21 a 30					

Fonte: Dados da Pesquisa

Na média, os equipamentos empregados pela indústria de torrefação e moagem são novos, sendo que mais da metade das empresas possuem equipamentos com idade média até dez anos. Os torradores são os equipamentos mais antigos, registrando-se casos em que 9% apresentaram idade média entre 21 e 30 anos. Em relação às envasadoras 75% das empresas adquiriram o produto a menos de 10 anos, a justificativa para esta ocorrência, pode estar justificada no fato de que estes equipamentos mais novos incorporam inovações e apresentam menores índices de perdas e permitem a utilização de embalagens melhores e de gramaturas mais adequadas.

Outro fator importante observado está relacionado com a existência dos laboratórios de análise físico-químicas e sensoriais, sendo que 32% das empresas já possuem o laboratório e efetua as análises necessárias, desenvolvendo assim, um *blend* adequado o que permite a padronização dos lotes de produtos e conseqüentemente uma melhora na qualidade.

Outro indicador da participação do segmento de torrefação no agronegócio do café é o número de empregados por empresa. Cerca de 48% das empresas pesquisadas tem menos de dez funcionários e 26% empregam mais de vinte. Nesta indústria os processos fundamentais são a torra do grão cru, a moagem e seu envase fazendo com que uma micro empresa com cerca de apenas dois funcionários, conforme dados da pesquisa, pode estar em atividade.

Observa-se, através do Quadro 4, uma grande ociosidade nas indústrias quando se compara o número de sacas de café torrado por mês em relação à capacidade instalada. Em muitas empresas verifica-se uma ociosidade de até 50%, o que confirma os trabalhos de Antonialli, Filetto e Gonçalves (1995) e Saes e Nunes (2001). Observa-se também que 66% destas empresas produzem em média até 500 sacas de café por mês e somente 13% acima de 3.000 sacas.

Quadro 4 – Número de sacas produzidas em relação à capacidade instalada.

Capacidade e Instalada	Número de sacas de café torrado por mês (%)					
	Até 250	251 a 500	501 a 1000	1001 a 1500	2501 a 3000	> 3000
0 a 500	19	3				
501 a 1000	19					
1001 a 1500	3	16				

1501 a 2000		3				
2001 a 3000			3	3		
3001 a 4000		3				
4001 a 5000					10	13
> 5000					3	

Fonte: Dados da Pesquisa

Todas empresas pesquisadas destacam como atividade principal a venda de café torrado e moído, sendo que também 9% destas empresas comercializam café cru e apenas 2% comercializam outros tipos de produtos derivados do café, sendo citados o café orgânico, expresso, solúvel, com leite e o capuccinno.

4.4. Análise competitiva da indústria de torrefação e moagem no estado de Minas Gerais

4.4.1. Intensidade da rivalidade entre as empresas existentes

Os movimentos competitivos de determinada empresa acabam por provocar efeitos em seus concorrentes que por sua vez tentará permanecer no mercado, seja através da publicidade para expandir a demanda, concorrência de preço, investimentos em tecnologia, financiamento dos clientes, dentre outras táticas.

Na visão de parte dos empresários entrevistados, a proliferação de pequenas empresas industriais é catastrófica para o setor. A concorrência ficou demasiadamente acirrada e baseada fundamentalmente em preços, o que provocou uma queda muito grande nas margens já reduzidas das empresas do segmento, e conseqüentemente, uma redução drástica nas suas margens de lucro, além da falta de fiscalização dos órgãos competentes. Este fato pode ser observado no depoimento de alguns empresários.

“muitas empresas trabalham com os cafés chamados de segunda linha, que trabalham com baixa qualidade e preço muito baixo”. (Fonte: Dados da Pesquisa).

“As grandes firmas estão forçando a entrada nos municípios menores usando promoções e baixando o preço. Fazem ofertas para os supermercados que as pequenas firmas não tem condições de fazer (aluguel de prateleiras, descontos acentuados para compras maiores, etc)” (Fonte: Dados da Pesquisa).

Esta relação de competitividade entre as empresas é um processo dinâmico que requer reação imediata das empresas na elaboração de estratégias individuais no curto prazo. Os lucros representam o sucesso das estratégias e oferecem a base da capacidade de geração de fundos de recursos para investimentos, cujo objetivo é alterar, no médio e longo prazos, o ambiente competitivo. Com os preços extremamente baixo praticado pelos concorrentes, acaba por gerar expressivas queda nas vendas, ameaçando assim as empresas no aspecto operacional, econômico e financeiro.

4.4.2. Poder de negociação dos Fornecedores

A totalidades das empresas compram o café beneficiado, sendo que 7% compram o tipo escolha e 4% compram também o café em coco. Cerca de 58% das empresas adquirem a matéria prima diretamente do produtor e o restante recorrem às cooperativas, e exportadores. Do total, 58% das empresas utilizam-se do serviço dos corretores de mercadorias. Considerando a forma de relações estabelecidas entre a indústria e o fornecedor, observa-se que 90% são relações não formalizadas, sendo que 45% destes apontaram a existência de acordo verbal.

Os grandes grupos produtores e os grandes produtores de café possuem corretores de mercado externo e interno próprio, possuem grande capacidade de processamento do grão in natura e negociam diretamente sua produção nestes mercados.

Já os pequenos e médios produtores possuem em sua maioria uma capacidade limitada de beneficiamento e negociação de sua produção, o que dificulta a negociação direta com o segmento processador. Esta ligação entre o segmento processador e o produtor é feita muitas vezes através das cooperativas, maquinistas e corretores.

Os produtores rurais de café são tomadores de preço, como é comum no segmento de commodities, assim quando questionados em relação ao fator determinante para o estabelecimento do preço pago ao produtor, 26% dos entrevistados responderam que esta determinação é em função do mercado de café cru (bolsa de Nova York e Londres). Observa-se assim, que os fornecedores em sua maioria, não possuem poder de negociação em relação ao preço da matéria prima.

4.4.3. Poder de negociação dos clientes

Cerca de 85%, em média, da produção das empresas pesquisadas são comercializadas dentro do estado de Minas Gerais, sendo que 41% são comercializadas dentro do próprio município. Do restante, 8% são destinados a outros estados e 7% são comercializados no mercado internacional.

Observa-se assim, que o segmento processador tem praticamente quase toda sua atividade voltada para o consumo interno, fator este que o deixa vulnerável ao desempenho da economia nacional, nível de empregos, taxas de juros e principalmente pelo preço da matéria prima, que é determinado em um mercado internacional.

Os agentes econômicos que se encontram logo após o segmento processador são os atacadistas e os varejistas. Algumas empresas do segmento processador utilizam os atacadistas, outras não. A utilização de atacadistas é muito discutida, uma vez que muitos industriais consideram a distribuição um ponto estratégico dentro da empresa, além do que as empresas que trabalham com atacadistas freqüentemente têm dificuldades com mudanças de preço, que podem interferir na margem desses atacadistas. Entretanto as empresas que não trabalham com atacadistas enfrentam custos muito altos de distribuição, devido principalmente ao número muito alto de pontos de venda que atendem.

Os supermercados constituem o principal canal de comercialização do café torrado e moído, respondendo em média por 48% das vendas, seguidos pelas pequenas lojas de varejo, com participação de 26%. A seguir, com 11% das vendas, vêm os restaurantes, padarias e bares, em geral atendidos pelo sistema de pronta. A comercialização através de outros canais relacionados à venda informal na pequena indústria e através dos canais de exportação nas empresas maiores representa cerca

de 10%, sendo que 7% representam esta última. As lojas próprias, especializadas representam cerca de 2% (Figura 2).

Considerando a forma de comercialização estabelecida entre a indústria e o cliente, observa-se que 29% das relações se dão através de contratos e 42% em função de acordos verbais. Apesar ainda da permanência da informalidade nestas transações, verifica-se que a relação do segmento processador com o segmento varejista, ao contrário do segmento produtor, é mais profissionalizada, conforme observado na Figura 3.

Este fator pode ser considerado agravante tendo em vista que a relação da indústria com seu fornecedor, é decisiva em qualquer setor industrial na garantia de um bom fluxo de matérias-primas necessárias à produção.

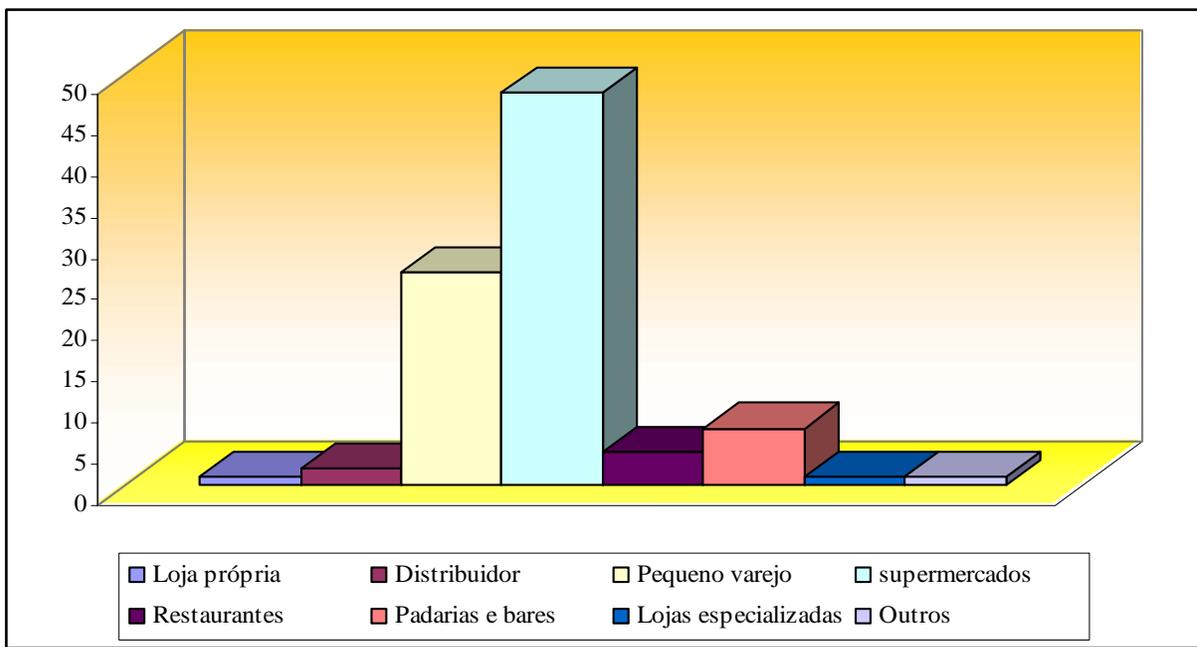


Figura 2 – Distribuição percentual dos principais canais de comercialização.

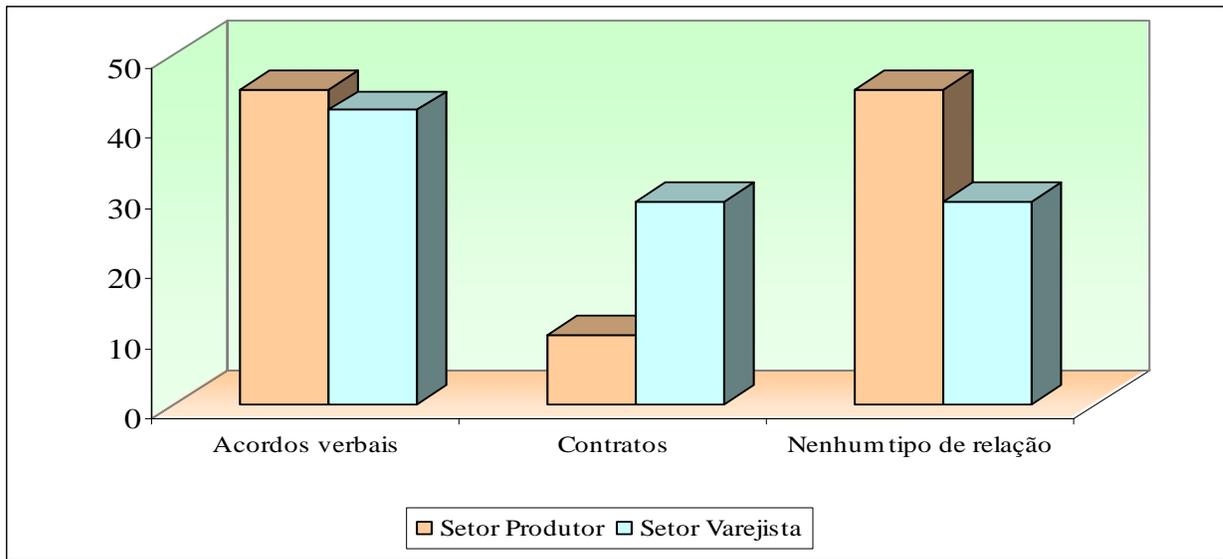


Figura 3 – Comparação das relações comerciais entre os segmentos

4.4.4. Ameaça de entrada de novos competidores

A entrada de novas empresas na indústria provoca a diminuição do poder das empresas instaladas e dependem das barreiras oferecidas pela indústria aos novos entrantes. De acordo com a Tabela 1, verifica-se que pela visão dos entrevistados, não existem fortes barreiras em relação à escala de produção, quando 71% discordam desta afirmativa.

O fato das empresas estabelecidas não terem poder de controle das fontes de matéria prima, a falta de incentivos governamentais, a não interferência do governo no mercado são outros fatores que na visão dos entrevistados facilitam a entrada de novos concorrentes.

Como barreiras apontadas destacam-se os altos investimentos em infraestrutura, crédito a clientes e produtos, a dificuldade em conseguir canais de distribuição para os produtos, os concorrentes possuírem marcas conhecidas e clientes fieis, a experiência no negócio e baixos custos além das empresas terem grande poder de negociação junto aos varejistas, conseguindo repassar ao mercado, os preços por elas estabelecidos.

Como o custo da matéria prima equivale em média 50% do valor do produto vendido, as variações em seu preço afetam significativamente as margens de contribuição das empresas desse segmento. A principal barreira de entrada dessa indústria é sem dúvida o preço da matéria prima. Quando se experimenta período de preços muito baixos como os verificados principalmente nos anos de 2001/02 essas barreiras de entrada se enfraquecem, visto que o volume de recursos necessários para compra de matéria prima, capital giro e financiamentos destes tornam-se significativamente reduzidos, o que torna sem dúvida uma grande ameaça para a proliferação de novas indústrias.

Tabela 1 – Visão dos entrevistados em relação a barreiras para a entrada no negócio

Barreiras de Entrada	Concordo totalmente	Concordo em parte	Discordo em parte	Discordo totalmente
1. É necessário produzir em larga escala para entrar no negócio	6	23	23	48
2. É necessário alto investimento em infraestrutura, crédito a clientes e produtos.	29	42	23	6
3. Existem dificuldades em conseguir canais de distribuição para os produtos.	28	55	7	10
4. As empresas já estabelecidas controlam fontes de matérias-primas.	7	13	19	61
5. As empresas estabelecidas gozam de incentivos governamentais		22	13	65
6. As exigências feitas pelo governo limitam a entrada de novas empresas.	2	7	26	65
7. As empresas concorrentes têm marcas conhecidas e clientes fiéis.	16	71	13	
8. As empresas estabelecidas têm experiência no negócio e custos baixos.	21	36	36	7
9. As empresas têm grande poder de negociação junto aos varejistas.	25	23	23	29
10. As empresas conseguem repassar ao mercado os preços por elas estabelecidos.	16	48	23	13

5. CONCLUSÃO

A adequação ao ambiente exige informações adequadas e posicionamentos claros, que permitam às organizações decidir sobre quais caminhos são ideais para uma atuação positiva em seus ambientes competitivos. A vantagem competitiva surge, fundamentalmente, do valor que a empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassam o custo de fabricação da empresa. Esta vantagem competitiva pode ter origem em custos mais baixos ou da habilidade de destacar a empresa aos olhos de seus clientes e, assim, operar com preços mais favoráveis.

Contudo, o estado de competição depende de cinco forças básicas competitivas: a ameaça de entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes, sendo que o vigor coletivo destas cinco forças determina o resultado econômico de um setor industrial.

Analisando estas cinco forças, observou-se que no caso da indústria de torrefação e moagem, a concorrência direta provém da proliferação de micro e pequenas empresas que muitas vezes oferecem produtos de baixa qualidade e baixos preços. Basicamente não existem grandes barreiras para a entrada das empresas tendo em vista que as empresas já estabelecidas não têm poder de controle das fontes de matéria prima, não existe incentivos e nem controle do mercado por parte do governo.

A principal barreira de entrada neste segmento é o preço da matéria prima, mas estas barreiras enfraquecem quando o preço cai. Este também é um fator que tira o

poder de negociação dos fornecedores, tendo em vista que o preço da matéria prima é determinado em função do mercado internacional.

As relações estabelecidas com os clientes são mais formalizadas e nota-se uma concentração do poder varejista nos supermercados e pequenas lojas de varejo, o que pode ocasionar um maior poder de negociação e pode influenciar a decisão referente aos preços estabelecidos, tendo em vista a pressão que pode ser exercida por estes setores.

Finalmente, observou-se, um alto nível de educação formal entre os dirigentes destacando um alto grau de profissionalização com os negócios e uma visão abrangente do ambiente em que estão inseridos. Mesmo existindo a concorrência desleal e grande capacidade ociosa na indústria, foram efetuados grandes investimentos em relação ao parque produtivo, havendo sinalização de novos investimentos para o futuro, provavelmente baseado numa visão dos dirigentes de um maior crescimento e expansão do setor.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIC – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE CAFÉ. Relatório Interno, 14 de dezembro de 2002.

ANTONIALI, L. M., FILETTO, F., GONÇALVES, W. M. Análise competitiva de quatro empresas do segmento industrial do agronegócio do café no sul de Minas Gerais. Anais do 19º ENANPAD, 1995.

BATALHA, M. O. **Gestão Agroindustrial**: GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

COELHO NETO, P. **Micro e pequenas empresas** – Manual de procedimentos contábeis. Brasília: CFC, SEBRAE. 1997. 116 p.

MATIELLO, J. B. **O café do cultivo ao consumo**. São Paulo: Globo, 1991. (Coleção do agricultor. Grãos) .320p.

NICKOLS, R. Industry analysis a la Michael Porter: five forces affecting competitive strategy. (19/06/2000). (http://home.att.net/~nickols/five_forces.htm).

OLIVEIRA, J.G.R. **Preços e Custos do café na década de 90** – Análise e Perspectivas, Anuário Estatístico do Café. Coffe Business, 2001.

PONCIANO, N. J. ; **Segmento exportador da cadeia agroindustrial do café brasileiro**, Viçosa:UFV, 1995. (Tese de mestrado em economia rural).

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro:Campus, 1996.

RELATÓRIO LAFIS – Estudo Setorial-Agricultura. 2002.

SAES, M. S. M.; NUNES, R. O desempenho das MPes na Indústria de Torrefação e Moagem de Café. **Relatório de Pesquisa**. São Paulo: SEBRAE/Fipe, 2001.

ZYLBERSZTAJN, D., NEVES, M.F. **Economia e Gestão dos Agronegócios Agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.