

# **A DESREGULAMENTAÇÃO NO MERCADO DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO E A EMERGÊNCIA DE CAMPOS ORGANIZACIONAIS: UMA ANÁLISE PROSPECTIVA E UMA AGENDA DE PESQUISA**

**TIAGO BOISCHIO VOTTA; CARLOS EDUARDO VIAN; MARIUSA MOMENTI PITELLI;**

**ESALQ USP**

**PIRACICABA - SP - BRASIL**

**tiagovotta@hotmail.com**

**APRESENTAÇÃO SEM PRESENÇA DE DEBATEDOR**

**SISTEMAS AGROALIMENTARES E CADEIAS AGROINDUSTRIAIS**

**A Desregulamentação no mercado de café torrado e moído e a emergência de Campos organizacionais: Uma análise prospectiva e uma agenda de pesquisa.**

## **Resumo**

Este trabalho analisa os efeitos da alteração no padrão institucional do complexo agroindustrial do café sobre a indústria de café torrado e moído, em que se discutem as fases de regulamentação, tanto no âmbito interno como no externo, e de desregulamentação pelas quais o setor tem passado e a conseqüente formação dos campos organizacionais.

Parte-se de exame da literatura sobre as históricas relações institucionais do mercado com o Estado, para posterior comparação das atuais características deste mercado com o ambiente da desregulamentação, utilizando o Campo Organizacional como arcabouço teórico.

Com o fim da coordenação que o Estado exercia sobre todo o sistema, o setor em análise (à força das necessidades de mercado) se modificou consideravelmente. Atuando com uma postura focada nos anseios do consumidor, o setor se reorganizou, iniciando um processo de diferenciação do produto, que por sua vez fez surgir os Campos Organizacionais no setor.

**Palavras-chaves: café, desregulamentação, campo organizacional.**

## **1. INTRODUÇÃO**

O café foi introduzido no Brasil no início do século XVIII, sendo destinado de início a suprir as necessidades do consumo interno. No século XIX “a cultura passou a ter relevância crescente na economia brasileira constituindo-se como atividade estruturadora da economia paulista e brasileira” (VEGRO, 1997). No século seguinte, o café já era o mais importante produto brasileiro. Segundo Bacha (1992): “O Brasil era o café e o café era o Brasil”

De acordo com Prado Jr. (1945) a agricultura em geral e o café em específico geraram nessa época a primeira grande “acumulação capitalista” realizada no Brasil, graças a dois fatores: a grande quantidade de capital advinda das receitas do lucrativo negócio, e também à flexibilização dessas receitas após a abolição do trabalho escravo. Capital antes fixado na aquisição da mão-de-

obra (a compra do escravo) pôde ser investido no aparelhamento, financeiro e técnico do país “em áreas como logística, comunicações, maquinário rural, e instalação de manufaturas, fomentando assim os primórdios da industrialização brasileira”.

Dada essa relevância econômica o setor cafeeiro foi objeto constante de políticas de intervenção estatal. Toda essa regulamentação gerou, todavia, um efeito adverso. As políticas de retenção de estoques (visando à manutenção de níveis de preços) acabaram por reduzir drasticamente o *market-share* (parcela de mercado) brasileiro. No início do século o país era responsável por cerca de 80 % das exportações mundiais de café. Na década de 50 essa participação já havia se reduzido para cerca de 40 % e, na década de 80, para 25 % (SAES, 1995).

Além da perda de *market-share*, o café vem perdendo espaço também na pauta de exportações brasileiras. Cultivar que já representou 70% das exportações brasileiras na década de 20, teve esse percentual reduzido para 50% em 1960, hoje estando limitado à cerca de 2%. Necessário lembrar que isso se dá não pela diminuição nas exportações de café, mas sim pela diversificação da pauta de exportação brasileira com produtos como: aço, soja, carnes, aviões, minérios dentre outros.

Outro viés decorrente da ação do Estado no Sistema Agroindustrial do Café foi a caracterização do Brasil como um exportador de quantidade ao passo que países concorrentes como Colômbia, Guatemala, Costa Rica e Quênia são caracterizados por sua qualidade (recebendo dividendos maiores por isso).

Em 1990, com a adoção de uma política de liberalização da economia nacional, submeteu-se diversos setores às leis de mercado. Através do Decreto nº 99.240 extinguiu o Instituto Brasileiro do Café (IBC), órgão do governo que regulamentava todo o Sistema Agroindustrial do Café.

Essa mudança organizacional e institucional rendeu grandes alterações ao setor, dentre elas: liberalização dos preços, eliminação do controle de entrada de novas firmas e do controle do fluxo de produto e, desarticulação nas áreas de pesquisa pública e na provisão de informações.

Enfim as alterações no ambiente institucional e competitivo provocaram alterações nos atributos das transações dando início a um processo de amplas mudanças em todo o sistema. Nota-se que, com o fim da regulamentação, o padrão de competitividade alterou-se dando origem a alguns Campos Organizacionais dentro do Sistema Agroindustrial (SAG) do café. Em pouco tempo um setor que antes focava apenas para a exportação de café tipo “Santos”, e para a torra de cafés baixos para consumo interno, começa a exportar cafés com certificado de origem (*estate coffees*) e torrar cafés com *blends* (combinação de diferentes tipos de grãos de café beneficiado) de qualidade, estimulando o consumo interno e possibilitando (ainda que de forma incipiente) a exportação de café torrado e moído (como por exemplo, o nescafé).

Este trabalho tem por objetivo analisar os efeitos da alteração no padrão institucional do complexo agroindustrial do café sobre a indústria de café torrado e moído, discutindo as fases de regulamentação e desregulamentação pelas quais o setor tem passado e a conseqüente formação dos campos organizacionais.

Esse estudo divide-se da seguinte forma: após a introdução e a metodologia, faz-se uma abordagem teórica sobre como o arcabouço institucional influencia os agentes econômicos e, mais à frente, os Sistemas Agroindustriais. Segue-se então uma discussão histórica sobre o processo de regulamentação praticada pelo Estado, tanto no âmbito interno como no externo, e sobre a desregulamentação do setor. Logo após apresenta-se como o Estado vem se relacionando com o setor após a liberalização e em seguida como o mercado age nessa nova situação, em que se inicia um processo de diferenciação do produto. Em seguida tem-se a conclusão e as referências bibliográficas.

## **2. METODOLOGIA**

Foram reunidas informações primárias coletadas em ponto de venda e comercialização de café (como mercearias, cafeterias e escritórios de corretagem) bem como informações secundárias oriundas de estudos, informes governamentais, revistas, jornais e sites, com o intuito de examinar as mudanças ocorridas no ambiente institucional, organizacional, tecnológico e competitivo do setor cafeeiro.

### **3. ARCABOUÇO TEÓRICO**

Este tópico trata do conceito de “Campo Organizacional” como uma abordagem alternativa para o estudo da dinâmica competitiva no segmento de café torrado e moído. Alternativa porque leva em consideração aspectos sociais, políticos e os interesses dos diversos agentes do complexo.

Fligstein (1990 e 1996) argumenta que os mercados devem ser estudados a partir de um dado contexto social e político, pois existe uma estreita relação entre Estado e Mercado. Os agentes recorrem ao primeiro para estabilizar e ditar as regras de relacionamento entre os vários produtores e destes com seus clientes.

Assim, ele propõe que deixemos de lado as hipóteses de atomismo, relações estritamente comerciais entre os agentes e passemos a analisar o mercado como uma construção social. Para ele, as ações estratégicas das empresas visam evitar o embate direto com outras empresas, evitar variações bruscas e inesperadas dos preços de venda e manter a estabilidade estrutural da indústria e do mercado.

O Autor propõe uma nova unidade de análise, o Campo Organizacional, que é uma alternativa aos conceitos de mercado e indústria baseados em aspectos técnicos. Esta nova unidade é uma construção social e institucional e não visa apenas o entendimento das relações técnicas de produção e formação de preço.

O Campo Organizacional aparece na definição de Fligstein (1990) como uma arena institucional em que podemos visualizar a interdependência entre os agentes de uma dada cadeia produtiva, envolvendo concorrentes, fornecedores, compradores, fabricantes de produtos substitutos efetivos e potenciais e o Estado<sup>1</sup>. Assim, a unidade de análise relevante não é mais a empresa individual ou as transações feitas por ela, passamos a visualizar todos os agentes envolvidos na dinâmica concorrencial e institucional. Tudo ao mesmo tempo.

Deste modo, esta unidade de análise nos permite ter em mente todos os atores relevantes para o estudo da dinâmica competitiva e da cooperação. Neste aspecto em particular, podemos considerar que o Campo Organizacional traz um avanço teórico à análise da competição e das estratégias, ao pressupor ações cooperativas entre os agentes, além da rivalidade. Isto é importante, pois permitiu uma ligação entre os estudos de estratégias das empresas e os de elaboração de políticas públicas e de coordenação das cadeias produtivas.

O Campo Organizacional é estruturado pela interação entre as organizações e os atores relevantes. É uma unidade interorganizacional de competição, cooperação e coalizão, permitindo o desenvolvimento da consciência de interdependência e o controle da concorrência<sup>2</sup>. Assim, as organizações tomam decisões parecidas, pois agem com o intuito de manter a estabilidade institucional, influenciando na formulação de políticas públicas ou na forma de autogestão setorial. O Campo Organizacional permite estabilizar os mercados, sendo que o Estado e as associações privadas são necessários para manter esta estabilidade. Fligstein coloca como hipótese que quanto

---

<sup>1</sup> Este conceito aproxima-se bastante do modelo de análise das forças competitivas construído por Porter (1986) por considerar o papel dos produtos substitutos.

<sup>2</sup> O autor destaca o fato de que, em muitos casos, a coerência e o controle da concorrência é obtida pelo exercício da força e poder por parte de um grupo monopolista componente do Campo Organizacional.

maior a participação do Estado e da sociedade civil, maior será o grau de estabilidade dos mercados inseridos em dado Campo.

Segundo Powell & Dimaggio (1991), os Campos Organizacionais se estruturam a partir de um aumento do espaço de interação entre as organizações, o que pode ocorrer pela adoção de uma estratégia semelhante ou pela cooperação ao longo da cadeia. Um outro fator é a emergência de estruturas interorganizacionais de controle dos mercados ou de modelos de coalização estratégica e organizacional.

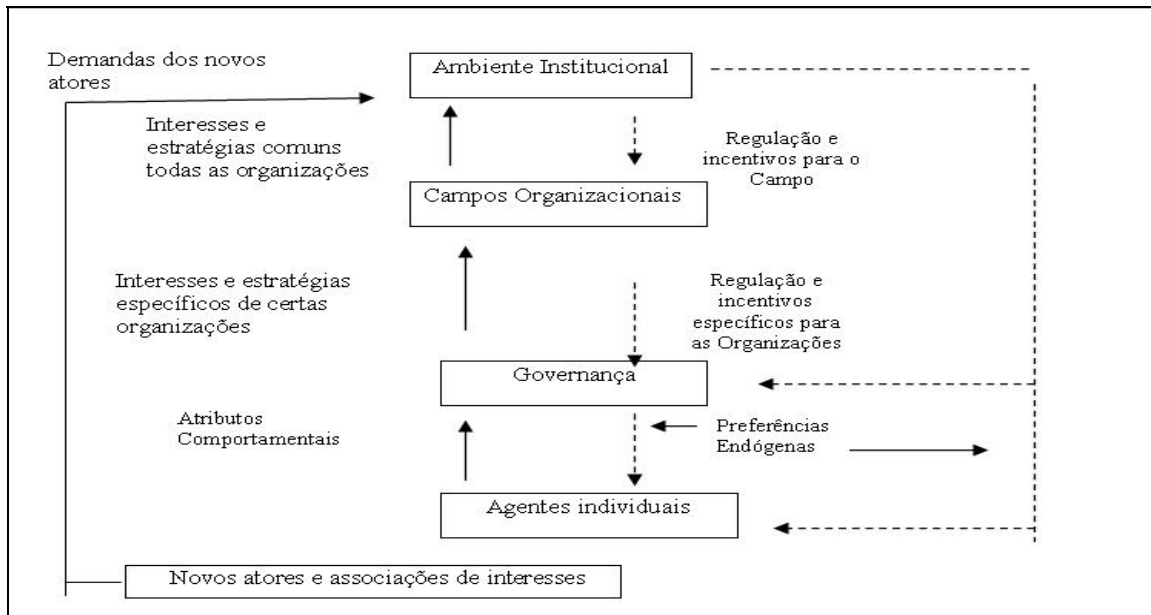
Um terceiro fator de estruturação do Campo Organizacional é o desenvolvimento da consciência da interdependência mútua dos participantes, o que pode ocorrer quando estão envolvidos em um empreendimento comum. Assim, os Campos tem um campo fértil para se desenvolverem durante os momentos de crise.

Por fim, deve-se destacar que a economia moderna exige dos agentes o manuseio de um grande número de informações, as quais nem sempre são de fácil acesso e que têm custo elevado. Deste modo, a existência de um Campo Organizacional estruturado facilita a obtenção das informações e o controle do comportamento das empresas concorrentes.

Segundo Fligstein (1990) e Powell & Dimaggio (1991), o Campo Organizacional tende a ser estável, pois as empresas adotam estratégias que controlam a concorrência e isto leva à homogeneidade das condutas competitivas. As atitudes só mudam diante das crises ou quando surgem novos interesses. Deste modo, explicam a estabilidade institucional e mostram que a mudança é esporádica, as organizações buscam a estabilidade estrutural do Campo Organizacional para minimizar a incerteza quanto ao impacto das decisões de investimento e produção.

Os autores denominam este processo de isomorfismo organizacional do Campo, classificando-o de duas formas: o competitivo é fruto da adoção de estratégias semelhantes com o objetivo de controlar a concorrência; já o institucional é fruto dos aspectos políticos e econômicos que constroem as ações das empresas de um dado campo. A partir destas duas tipologias podemos perceber que o Campo Organizacional se situa em um nível mesoinstitucional, ou seja, podemos agrupar as empresas de um mesmo setor por tipo de estratégia adotada, por exemplo, café de qualidade, sendo que elas concorrem pela colocação de seus produtos junto a um mesmo público alvo, negociam com os mesmos compradores, e estão sujeitas às mesmas regras de produção e qualidade do produto, necessitam da participação de agências reguladoras e certificadoras e podem vir a criar uma associação ou sindicato de produtores. Por outro lado, as empresas que produzem café convencional formam outros Campos Organizacionais e assim, por diante. Mas todas estão sujeitas às mesmas regras trabalhistas, fiscais e de comercialização.

Figura 1- Três Níveis das Relações entre os níveis Macro, Meso e Microinstitucional.



Fonte: Elaboração do autor a partir de Williamson (1993)

A argumentação acima pode ser melhor entendida analisando-se a figura 1. O isomorfismo institucional pode ser imposto pelo Estado através da política econômica e da legislação (setas descendentes). Este processo obriga as organizações a seguirem procedimentos padrão. Então, a conduta se altera, ou não, quando o Estado é influenciado por pressões de novos atores, que surgem esporadicamente, ou pelos já existentes (setas ascendentes).

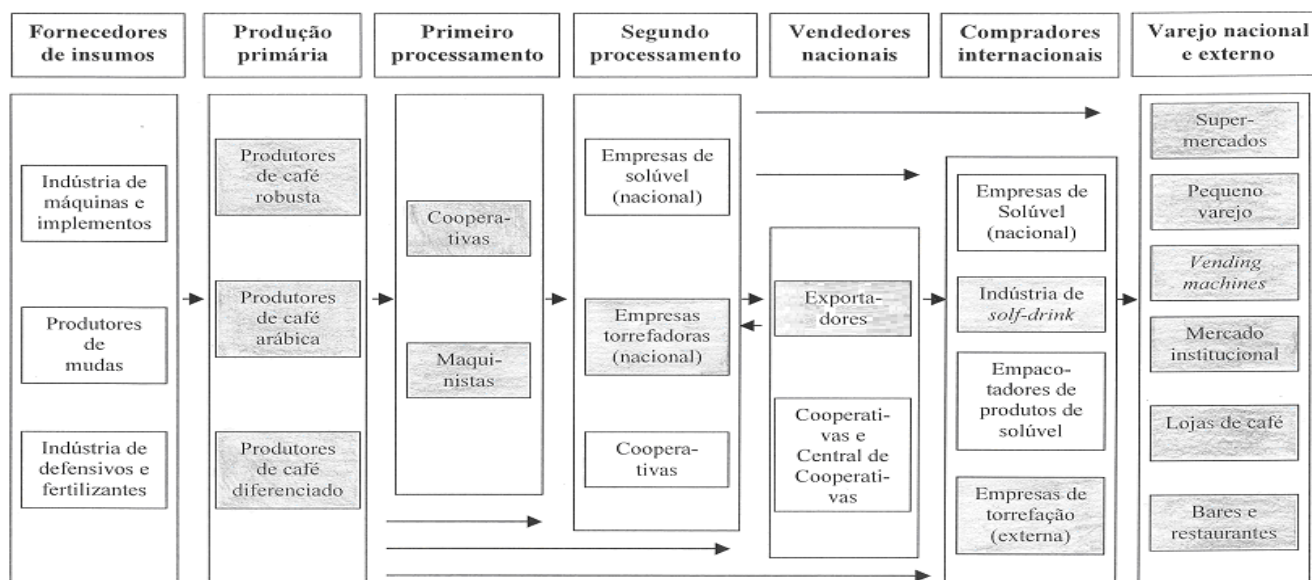
Mas por outro lado, a figura 1 deixa evidente que a regulação e os incentivos para a adoção das regras institucionais não precisam ser impostos pelo Estado, podem ser fruto da auto-regulação dos Campos Organizacionais, através de entidades que sejam reconhecidas pelas empresas e pela sociedade. Como exemplo pode-se citar o selo de qualidade ABIC, os selos de orgânicos e de certificação de origem, como o do café do cerrado.

#### 4. O Complexo Agroindustrial do Café

O sistema agroindustrial (SAG) do café, que pode ser visualizado na figura 2, é a seqüência de operações interdependentes que têm por objetivo produzir, modificar e distribuir café (ZYLBERSTAJN et al., 1993). Envolvidos com essas atividades tem-se: os produtores de insumos e serviços para a agricultura, os cafeicultores, a indústria de torrefação e moagem de café, a indústria de café solúvel, os exportadores, o Estado, e os traders que operam nos mercados futuros.

A indústria de torrefação e moagem de café tem como *core business* a identificação do gosto de seus consumidores, para posterior elaboração do *blend* e ponto de torra. Esse setor esteve bastante regulamentado durante as décadas de 70 e 80. No início da década de 70, as empresas de torrefação e moagem compravam os sacos de grãos de café cru diretamente do IBC, que definia os *blends* a serem feitos. Isto inviabilizava a concorrência entre as empresas via diferenciação de produto. Além disso, até o final da década de 80, o IBC definia a autorização para instalar empresas de torrefação e moagem de café no Brasil. Essas regulamentações desapareceram na década de 90 (BACHA & LEITE, 2000).

Figura 2 - A Cadeia do café\*



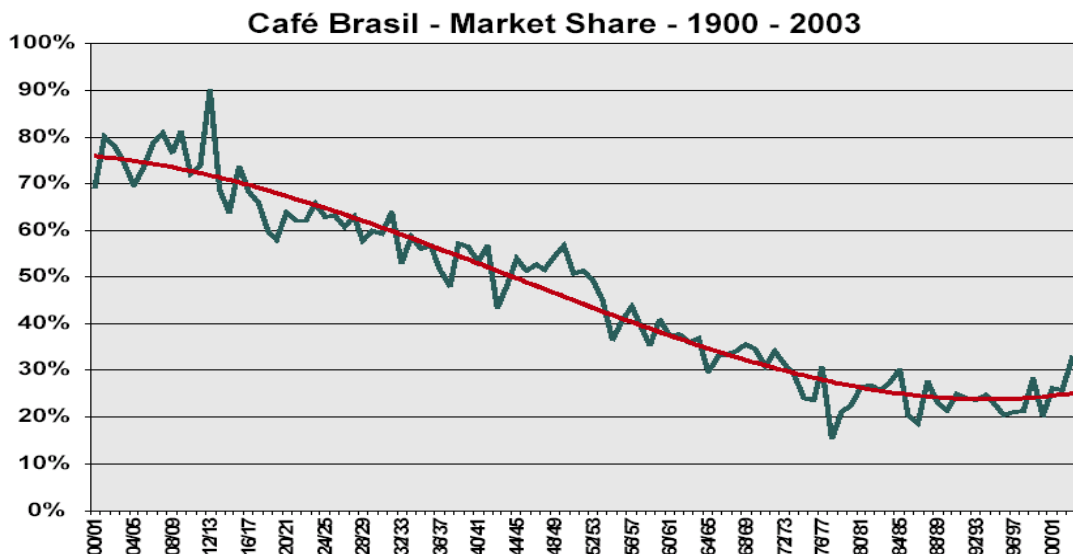
Fonte: Adaptado de Saes & Nakazone (2002)

\* as caixas sombreadas correspondem a agentes com ligação direta ao setor de café torrado e moído

Embora essa participação tenha caído, a importância estratégica do café ainda se faz presente, dada a capacidade do setor em gerar empregos. De acordo com estimativas realizadas a partir de dados do IBGE (2005), o café emprega cerca de 3,5 milhões de pessoas. Simulações realizadas por Najberg & Ikeda (2001) apud Saes & Nakazone (2002) indicam que, dado um aumento de produção de R\$ 10 milhões na Indústria do Café, o agronegócio cafeeiro demandaria um total de 960 empregos, sendo 51 diretos, 529 indiretos e 380 referentes ao efeito-renda.

Característica relevante para a coordenação entre os agentes da cadeia são os ciclos de preços. Bacha & Leite (2000) observaram que estes preços são oriundos dos sazonais ciclos de produção I do café. Os autores tributam essa variação a três comportamentos cíclicos de produção: o ciclo plurianual, o ciclo bienal e o ciclo intra-anual. Esses ciclos são inerentes às características do cultivar. O fato de ser uma cultura perene, e demandar certo tempo entre o plantio e a maturidade da produção explicariam o ciclo plurianual de preço; O ciclo bienal consiste no fato de um ano com grande florada dos cafeeiros ser seguido de outro ano com pequena florada, relacionado ao desgaste da planta, que precisa se “recuperar” após um ano de boa produção. Já o ciclo intra-anual se deve (como em outras culturas) a existência de períodos de safra e entressafra em um mesmo ano agrícola.

**Figura 3**



Fonte: MAPA-DECAF

O *market share* brasileiro, como pode ser visto na figura 3, reduziu-se severamente desde o começo do século. Isto se deu basicamente graças a dois fatores: o aumento da concorrência externa, e à atuação centralizadora do Estado.

Dois textos explicitam essa questão: Gilbert (2005) diz que o controle de exportações realizado pelo Estado Brasileiro favoreceu produtores Centro Americanos, Africanos e Asiáticos. Ele vincula esse favorecimento ao fato de, no longo prazo, a elasticidade de oferta ser muito alta. Nenhum produtor (ou grupo de produtores) teria força suficiente para se beneficiar da restrição de produto no longo prazo. O autor diz que “embora no curto prazo pudesse haver vantagem, em médio prazo o gradual aumento das cotas de países concorrentes no mercado internacional de café provavelmente traria ainda mais dificuldades para o produtor (Brasil) do que as dificuldades previamente observadas”.

Já Farina & Zylbersztajn, (1998) atentam para o fato de que embora a regulamentação tenha servido legitimamente a solucionar problemas de coordenação do SAG, tais como assimetria de informação na compra e venda de café verde, existência de mercados incompletos com a irregularidade da oferta de café, externalidades decorrentes da necessidade de provisão de bens públicos/coletivos como marketing e pesquisa, ela gerou para o Brasil, perda de competitividade internacional.

Farina et al. (1997) tece excelente comentário quanto a essa realidade: “A regulamentação Brasileira gerou um dos resultados mais paradoxais do agribusiness. O Brasil é o maior produtor de café do mundo, mas o consumidor brasileiro não aprendeu a apreciar diferentes *blends* dessa iguaria, consumindo-o como uma bebida ordinária”.

#### **4.1 História da regulamentação do setor de Café no Brasil**

O café esteve presente em todos os momentos históricos do país. Logo após a Independência, foi o café o fator de desenvolvimento e modernização do Brasil, pois, para escoar sua produção, foram construídas estradas de ferro, abertos novos portos, o número de bancos foi ampliado e o comércio tornou-se mais ágil. Durante o Segundo Reinado (1840-1889), o Império Brasileiro passou a ser conhecido como o Império do Café, já que a monarquia de D. Pedro II, bastante centralizadora, atendia, sobretudo, aos interesses dos fazendeiros do Vale do Paraíba, grandes produtores de café. As fazendas de café concentraram toda a riqueza brasileira durante três quartos de século. Sua influência não foi só econômica, mas também social e política. Os mais

importantes fatos ocorridos no Brasil desenvolveram-se devido à lavoura, que formou a última aristocracia do país. Os fazendeiros produtores do grão enriqueceram e muitos se tornaram tão famosos que passaram a ser chamados de “Barões do Café”.

Em 1906, a produção brasileira superava o patamar de 22 milhões de sacas. No mesmo ano foi celebrado o Acordo de Taubaté, que proibia novos plantios de café no Estado de São Paulo. Em consequência, a expansão da cultura foi maior no Paraná.

Com a crise de 1929, decorrente da quebra da Bolsa de Nova Iorque, ocorreu uma desestabilização no mercado interno. O que gerou derrocada da lavoura e a queima de 80 milhões de sacas na década de 30

Em virtude de sua importância nas exportações brasileiras, em 1931, foi criado o Conselho Nacional do Café (CNC), que, em 1933, foi substituído pelo Departamento Nacional de Café (DNC), autarquia federal subordinada ao Ministério da Fazenda, que controlou o setor até 1946, quando foi extinto. Em 1952, foi criado o Instituto Brasileiro do Café (IBC), formado principalmente por cafeicultores, que definiu as diretrizes da política cafeeira até 1989. Para dirigir a política cafeeira no país após a extinção do IBC, foi criado, em 1996, pelo Governo Federal, o Conselho Deliberativo da Política do Café, vinculado ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, que atua até os dias de hoje.

#### **4.2 A Regulamentação: Mercado Interno**

No tocante ao “Por quê?” da regulação Farina et al. (1997) discorre que, a exemplo da maioria dos produtos agrícolas, a razão econômica para regulamentação decorre principalmente do objetivo de sustentação de renda rural e da instabilidade inerente à cafeicultura, descrevendo sucessivos períodos de escassez/preços altos e excedentes/preços baixos. Para ela, o mercado tende à instabilidade uma vez que o café é uma cultura perene, de safra bienal, exigindo um longo tempo para a produção inicial e apesar dos elevados custos fixos e de investimento, apresenta baixas barreiras à entrada de novos concorrentes, mas elevados custos de saída (*sunk costs*), tornando o sistema de preços pouco eficiente e lento para ajustar o mercado. A autora afirma também que a instabilidade é ainda agravada pela inelasticidade-preço da demanda, que magnífica os desequilíbrios.

O histórico da regulamentação será apresentado a seguir na seguinte ordem:

Dos primórdios da intervenção até 1929, quando a política regulatória brasileira teve um caráter circunstancial, agindo em momentos de crise;

De 1930 até o final da década de 50, quando se caracterizou pelo intervencionismo consciente, destacando a implantação do DNC (Departamento Nacional do Café);

De 1951 a 1989, marcado pela coordenação do Estado no sistema cafeeiro nacional, com a criação do IBC (Instituto Brasileiro do Café) e a regulamentação internacional.

##### **4.2.1 Regulamentação do setor cafeeiro: da origem a 1929**

Embora se possa afirmar que a produção cafeeira, neste período no Brasil, tenha experimentado o livre funcionamento do mercado, os governos estaduais, na última década do século XIX, tiveram uma participação importante na viabilização da nova forma de organização da produção e, portanto, no crescimento da cafeicultura brasileira, ao financiarem a imigração de mão-de-obra livre, em substituição ao trabalho escravo. Sem os financiamentos governamentais dificilmente as imigrações teriam atendido às necessidades da cafeicultura.

A abundância de terras férteis no planalto paulista e o novo modo de organização da produção (a utilização da mão-de-obra livre disponibilizara capital, dantes fixo na aquisição do escravo negro, para o investimento no incremento à produção) promoveram uma expansão espetacular da oferta. No final do século XIX as exportações brasileiras representavam cerca de 60 % das exportações mundiais e, no início do século XX, quase 80 % do total.



Em 1891, a produção mundial já era maior que o consumo e, em 1896/97, e já aí se notou efeitos nefastos da intervenção governamental (com o Encilhamento).

Quando a primeira grande safra brasileira foi colhida, os preços caíram pela metade. As seguidas desvalorizações da moeda nacional, promovidas pelas quedas das cotações de preço do café no mercado internacional, e a tendência declinante das receitas de divisas nacionais acabavam permitindo que os produtores e comerciantes continuassem a manter praticamente estável o nível de rentabilidade em moeda nacional, não desestimulando a produção (FURTADO, 1968).

O Convênio de Taubaté, em 1906, marca o início da política de valorização do café e da intervenção do Estado nos negócios cafeeiros. Os presidentes dos Estados de São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro estabeleceram as bases para a política cafeeira, utilizando como principal mecanismo o financiamento para compra do excesso de produção e a formação de estoques, por meio de empréstimos obtidos junto a bancos internacionais. A criação de um imposto sobre o café exportado para o pagamento dos serviços destes empréstimos e a adoção de medidas que visavam desestimular a expansão da produção também eram partes desta política.

É interessante observar que, inicialmente, a valorização era vista somente como um instrumento que minimizaria a crise dos produtores de café. Segundo Delfim Netto (1973) o argumento de que a defesa do preço do café se justificaria pelo objetivo de manter a receita de divisas do país começa a ser discutida, na Câmara Federal, somente alguns anos depois da primeira valorização.

O sucesso destes mecanismos de valorização dos preços mantinha os lucros também elevados, continuando a atrair capitais e pressionando cada vez mais a oferta. Desta forma, a política de defesa do café, da forma como foi concebida, se mostrava, no longo prazo, insustentável.

#### **4.2.2 Defesa Permanente e o surgimento da primeira agência reguladora: 1924 a 1929**

A Defesa Permanente do Café foi a primeira tentativa de uma mudança importante de orientação com respeito à participação do Estado nos negócios cafeeiros.

Ela foi elaborada como um instrumento capaz de aproveitar a condição de quase-monopólio que o Brasil dispunha no mercado internacional de café para fixar preços acima de sua média concorrencial de longo prazo.

Essa era a época dos Barões do Café, a regulamentação representava a expressão da própria oligarquia cafeeira no poder. O café era o pólo dinâmico da economia e a defesa do café se tornava uma questão de sobrevivência do próprio aparelho de arrecadação estatal.

O Presidente do Brasil, Epitácio Pessoa, lançou, em outubro de 1921, o documento-chave da Defesa Permanente, justificando a intervenção no mercado cafeeiro.

"O café representa a principal parcela no valor global de nossa exportação e é, portanto o produto que mais ouro oferece à solução dos nossos compromissos no estrangeiro. A defesa do café constitui, portanto, um problema nacional, cuja solução se impõe à boa política econômica e financeira do Brasil".

O Instituto Paulista de Defesa Permanente do Café (IPDPC) foi criado em 1924, sendo presidido pelo secretário da Fazenda do Estado de São Paulo. O governo do Estado de São Paulo chegou a construir armazéns para mais de 13 milhões de sacas de café, durante este período. A política de defesa da rentabilidade do setor cafeeiro resultou em elevados preços no mercado internacional, que se traduziu em elevadas taxas de lucratividade para os produtores. Como se sabe, as altas lucratividades, com a redução artificial da oferta, incentivam ainda mais a expansão da produção, acentuando a tendência de desequilíbrio estrutural entre a oferta e demanda. A crise de superprodução observada no início da década de 30 não deixa dúvidas quanto a este argumento.

Esse aumento crescente de produção gerou crescente necessidade de financiamento, o que acabou gerando grande entrave para o setor quando da retração creditícia de 1929 (crise no mercado financeiro internacional). A falta de crédito provocou uma corrida dos detentores de títulos de

café e a queda vertiginosa de preços. O Governo Federal acabou intervindo e negociando empréstimos no exterior retirando das mãos do Instituto Paulista a defesa dos preços do café. Mas os preços do café só viriam a se recuperar depois da segunda guerra mundial.

#### **4.2.3. Regulamentação do setor cafeeiro: 1930 a 1950**

A partir da crise de 1929, há um claro divisor de águas: a grande depressão catalisou um processo de mudança estrutural que deslocou o setor cafeeiro do eixo dinâmico da economia nacional. Assim, a nova ordem que se estabelece nas relações econômicas internacionais implicou mudança das regras do jogo do processo político-econômico brasileiro (a Revolução de 30), com a recomposição da base de apoio do Estado, o que corroeu o domínio exclusivo da cafeicultura na política econômica brasileira.

O café ainda detinha relevância macroeconômica, sendo o principal elemento gerador de superávits para as contas nacionais. Porém a alteração na relação de poder se deu devido à intenção do Estado em modernização da nação, neste sentido a política nacional de urbanização e industrialização gerou efetivamente “uma transferência real de capital do campo para a cidade” (BACHA, 2004).

Assim, existia um objetivo claro: maximizar receita, nem que para isso houvesse esperada redução da participação brasileira no mercado internacional.

Delfim Netto, em entrevista para a Revista do Café em 2001 (apud SAES & NAKAZONE 2002), avalia da seguinte maneira a política cafeeira da época: “O que eu acho sobre o café, é isto: que nós cumprimos o ciclo. Ele foi um instrumento importantíssimo para financiar o crescimento desse país. Ele foi o catalisador dos investimentos, toda a estrada de ferro, os portos, toda a energia, tudo acabou sendo ligado ao café. O café produziu, na verdade, as divisas que eram necessárias para o começo dessa industrialização. O café fez o Brasil e o Brasil fez o café. Mas hoje não – o café é um produto comum”.

Em 1933 é instituído o Departamento Nacional do Café (DNC), autarquia federal subordinada ao Ministério da Fazenda. Que tinha como objetivo básico de suas políticas, a redução da oferta de café, que foi obtida, por meio de quotas de exportação, para retenção (nos postos, para exportação e, no interior, até a sua liberação para exportação) e para o sacrifício (tendo que ser vendida ao Governo a um preço abaixo do custo para a destruição). O estabelecimento desta medida era visivelmente desfavorável aos cafeicultores, principalmente aos que obtinham maior produtividade.

Segundo Furtado (1968) a compra de estoque cafeeiro se fundamentou numa ação pragmática, uma vez que não restava alternativa ao Governo Federal vis-à-vis a absoluta dependência do país com relação ao café. A transferência de renda praticada pelo governo, como não poderia deixar de ser, gerou protestos contra políticas do Estado que atuavam em detrimento do setor.

Já em 1935, a Sociedade Rural Brasileira passou a exigir a extinção do DNC, alegando que com as suas intervenções não tão bem sucedida, apenas desestabilizava o mercado cafeeiro e que os institutos estaduais de café estavam perfeitamente qualificados para implementar a política cafeeira.

Em fevereiro de 1945, no Convênio dos Estados Cafeicultores, sob a presidência do Ministro da Fazenda de Vargas, foi anunciada oficialmente a extinção do DNC, para 30 de junho de 1946, A política cafeeira passou a ser implementada pela Divisão de Economia Cafeeira, criada pelo Ministério da Fazenda.

#### **4.2.4 Regulamentação do setor cafeeiro: 1946 a 1989**

Os vários setores da cafeicultura não eram, a priori contrários à regulamentação. As associações admitiam a necessidade de um órgão federal que pudesse conduzir a política cafeeira,

principalmente no mercado internacional, desde que estas visassem, simultaneamente, estimular o incremento das exportações e manter as cotações dos preços externos do café.

O setor reivindicava a institucionalização de um órgão que tivesse o poder deliberativo, estabelecendo uma unidade de interesses, mas que delegasse a efetiva direção da política econômica aos cafeicultores.

Da data de extinção do DNC até 1952, com a criação do IBC os apelos do setor para que fosse instituído um órgão moldado segundo os seus interesses não foram atendidos e a política econômica foi marcada pela adoção de uma postura liberal, com a diminuição da participação do Estado na gerência dos negócios cafeeiros. Na verdade, a política liberal se deve à conjuntura favorável de tendência ascendente dos preços do café no mercado internacional.

O governo dos Estados Unidos, que em novembro de 1942 havia imposto um preço-teto para o café importado, a fim de evitar o surgimento de pressões inflacionárias durante o período de guerra, liberou os preços, em 1946, o que causou uma rápida expansão nas cotações deste produto.

Esta situação se inverte a partir de 1951. O início da Guerra da Coreia e a adoção de uma política de congelamento de preços e salários no mercado americano geram uma grande especulação, que reflete na queda dos preços do café. Estes fatores, aliados à pressão dos cafeicultores, levam à necessidade de uma política específica para a economia cafeeira, uma vez que o café, neste período, ainda representava cerca de 70 % do total da pauta de exportação brasileira.

Pautado nas reivindicações da cafeicultura, em dezembro de 1952, pela Lei nº 1.779 foi criado o IBC (Instituto Brasileiro do Café), entidade autárquica, com personalidade jurídica e patrimônio próprio.

Os anos que se seguiram à criação do IBC foram extremamente favoráveis à cafeicultura sem que houvesse a necessidade de se adotar medidas concretas para a sustentação de preços no mercado internacional. Apenas o anúncio da institucionalização de um órgão específico, destinado a implementar a política cafeeira, pôs fim à especulação de queda de preços, do início da década. O preço do café em dólar apresentou um comportamento satisfatório a despeito da decisão governamental de manter fixa a taxa de câmbio que supervalorizou a moeda nacional.

Entretanto, apesar da elevação das cotações internacionais do café as manifestações do setor eram no sentido contrário da política cambial, reivindicando a desvalorização da moeda, visando o aumento das suas receitas em cruzeiro.

Em outubro de 1953, a Instrução 70 da SUMOC (Superintendência da Moeda e do Crédito) instituiu o regime de taxas múltiplas de câmbio, que se tornou o mais poderoso instrumento governamental de captação de renda do setor cafeeiro.

O café recebeu um tratamento diferenciado, passando então a vigorar duas taxas de câmbio: a do café, de Cr\$ 23,32/US\$, e dos demais produtos de exportação, de Cr\$ 28,32/US\$.

O confisco cambial, denominado posteriormente (pela Instrução 204 da SUMOC de 1962) de quota de contribuição, acabou se tornando instrumento básico para implementar as medidas referentes à política cafeeira. Essas receitas formavam o "Fundo de Reserva de Defesa do Café" (mais tarde denominado de FUNCAFÉ).

Com o objetivo de captar recursos do próprio setor, a quota de contribuição podia concretizar as diretrizes básicas do IBC, como: as políticas de incentivo à renovação dos cafezais, compra de excedentes, construções de armazéns e adoção de políticas que visassem à minimização dos prejuízos decorrentes de intempéries climáticas e as que evitassem o excesso da oferta no mercado mundial.

O governo passou a adotar duas estratégias: de um lado, passou a implementar um amplo esquema de planejamento do sistema cafeeiro nacional, que englobava a produção rural, a

indústria, a distribuição e o consumo e, de outro, procurou estabelecer acordos internacionais para engajar os outros concorrentes na defesa da estabilização do preço internacional (fato que será mais bem explicitado no item 4.3).

A partir deste momento, a intervenção do Estado na agroindústria cafeeira deixa de ser pontual, atuando em algumas áreas específicas, para passar a coordenar todos os segmentos deste sistema. É um pragmatismo, inspirado inconscientemente na visão sistêmica, que se encontra, em última instância, na origem da coordenação pelo Estado da agroindústria cafeeira.

A crise de superprodução dos anos 60 marca início do Estado planejador e coordenador das principais atividades (agricultura, indústria de transformação, distribuição e consumo) dos segmentos do sistema cafeeiro.

No plano agrícola, foi instituído, em outubro de 1961, por decreto, 79º, o Grupo Executivo de Racionalização da Cafeicultura (GERCA), estabelecendo um Plano Diretor que, de 1961 a 1968, tinha dois principais objetivos: erradicar, por meio de indenização, os pés de café de baixo rendimento, liberando a terra para o plantio de outras culturas, e estimular, mediante financiamentos, a modernização e renovação da cafeicultura em áreas consideradas adequadas. De 1961 a 1968 a população cafeeira foi reduzida de 4.307 milhões para 2.310 milhões de pés (BACHA, 1988).

No final da década de 60, devido a problemas climáticos (secas e geadas) e ao programa de erradicação, auxiliado pelas baixas cotações dos preços do café no mercado internacional, o parque cafeeiro nacional apresenta uma diminuição significativa, e o IBC, por meio do GERCA, cria o Plano de Renovação e Revigoração de Cafezais (PRRC). O programa tinha como objetivo orientar e estimular a produção de café de forma racional, estabelecendo um parque cafeeiro que produzisse uma média bianual de 28 a 30 milhões de sacas. O PRRC vigorou até 1981, e era constituído de vários programas que utilizavam como instrumento básico à concessão de crédito subsidiado. Em meados da década de 80, após o fim da implementação do Plano de Custeio de Cafezais e do Programa de Melhoria da Infra-Estrutura das regiões Produtoras (em 1983/84), o GERCA permaneceu praticamente inativo até sua extinção em 1986.

Nos segmentos industrial e consumidor, a política de planejamento sistêmica teve início, também na década de 60, com a implementação da "Campanha para o aumento do Consumo Interno de Café". Esta medida tinha como objetivo diminuir a pressão do excesso de oferta sobre os preços do café no mercado internacional. A solução adotada na década de 60 - a queima de estoques de café - não seria uma solução vista com bons olhos internacionalmente, num contexto de negociação de acordos externos, com a participação dos países consumidores. A campanha consistia na venda para as torrefadoras de café verde homogêneo (um *blend* único), pelo IBC, a um preço subsidiado, que deveria ser repassado aos consumidores, mediante tabelamento de preços do café torrado e moído, determinado pelo governo.

Em alguns anos, o subsídio chegou a representar mais de 90% do custo da matéria-prima (SAES, 1995). Esta campanha levou a um aumento expressivo do consumo de café no mercado interno.

Segundo dados do IBC, o consumo nacional que era de 5.400 mil sacas de 60 kg, em 1960 passou para 8.270 mil sacas em 1969. O mercado interno tornou-se o segundo maior mercado consumidor mundial. Com a redução da oferta de café no início dos anos 70 é anunciado o fim da "Campanha para o Aumento do Consumo Interno do Café".

No âmbito da indústria de torrefação e moagem, Saes (1995) diz que o controle do Estado ocasionou efeito especialmente danoso dado a pouca sensibilidade em perceber as novas tendências de competitividade na indústria de alimentos (regidas pela estratégia de segmentação do mercado e a "transformação de commodities em especialidades") e pela estratégia comandada pela eficiência, em que a variável determinante é o preço. Farina & Zylbersztajn (1998), dizem

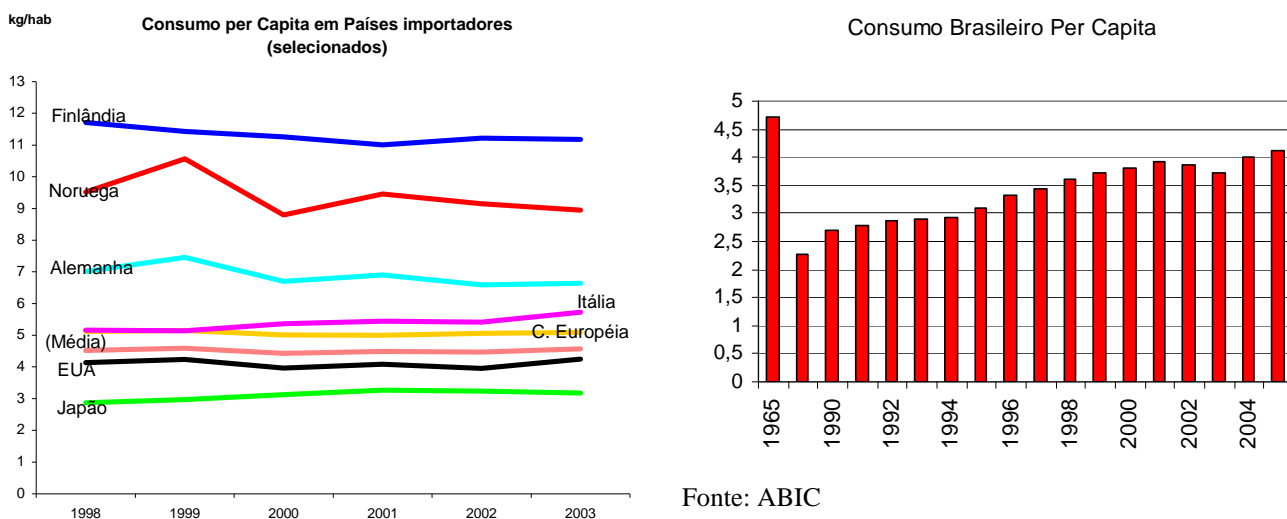
que a política brasileira não só desestimulou a primeira estratégia como atuou no sentido contrário à segunda.

Ainda segundo esses autores, observa-se que a regulamentação teve, no segmento de torrado e moído, efeitos significativos sobre a competitividade. À indústria 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. Esta prática foi a principal responsável pela imagem (para os consumidores, varejistas e autoridades governamentais) de que café é um produto homogêneo.

A principal implicação da regulamentação foi o desestímulo ao investimento na empresa em todos os aspectos: i. na capacitação gerencial; ii. em desenvolvimento do produto, iii. na redução de custos; e iv. no aperfeiçoamento de processos. O tabelamento de preços restringiu qualquer tentativa de segmentação do mercado, pois para os administradores dessa política, o café era um produto homogêneo e, como tal, o preço não podia ser diferente.

A queda da qualidade do café torrado e moído no mercado nacional refletiu-se na retração da demanda que só foi parcialmente revertida recentemente (figura 4).

**Figura 4 – Consumo Per Capita**



Fonte: ABIC e OIC

A medida não só determinou os resultados com relação ao consumo de café, como também acabou condicionando toda a estrutura da indústria de torrefação e moagem brasileira. Um outro fator importante que condicionou a estrutura desta indústria é que somente no final da década de 70 as empresas multinacionais receberam concessão para se instalar neste setor.

Saes & Nakazone (2002) destacam ponto central a esse estudo quantos aos efeitos nocivos da regulamentação sobre a competitividade do café brasileiro: “no segmento rural, um dos fatores que provavelmente impediu novas estratégias de comercialização foi o desestímulo à qualidade provocado pela política de preços adotada pelo IBC. O preço de garantia refletia mais a preocupação dos reguladores com a expansão e controle da produção de café do que com a sua melhora. Houve momentos em que não havia diferença entre os preços de garantia para diferentes qualidades. Este fato levou à deterioração da qualidade global do café brasileiro e acabou tendo implicações negativas sobre a imagem do café exportado. Os resultados das políticas públicas voltadas para valorização do café acabavam por estabelecer complexas redes de ações e de reações nos demais segmentos a elas relacionadas”.

### 4.3 A Regulamentação: Mercado Externo

Farina et all (1997), aborda a questão dizendo que até 1989 o sistema agroindustrial do café era um exemplo de cartel internacional coordenado por agências nacionais e internacionais de regulamentação, onde o Estado Brasileiro era ator principal.

Em 1962, foi instituído o primeiro Acordo Internacional do Café (AIC), no âmbito da Organização Internacional do Café (OIC), contando com 42 países exportadores e 25 países consumidores. A partir de então, o mercado mundial passou a ser sistematicamente, com breves períodos de interrupções, objeto de uma política de sustentação de preços, que se manteve até julho de 1989.

Como líder do mercado produtor de café, o Brasil desempenhou papel central no sucesso da política de sustentação de preços no mercado internacional. Em muitos momentos, os acordos foram concretizados porque o País se sujeitou a reduzir seu *market-share*, efetivamente retendo seus estoques enquanto outros países signatários não cumpriam o acordo exportando mais do que suas cotas.

No final da década de 80, observa-se uma postura diferente do Brasil nas negociações das cláusulas econômicas do AIC: não aceitar mais reduções na sua participação no mercado internacional.

A decisão brasileira implicou o rompimento do AIC, em 1989, com relação às cláusulas econômicas, que determinam o sistema de cotas. (SAES & NAKAZONE 2002).

Com a crise internacional do início dos anos 90, novo organismo de regulação foi institucionalizado: a APPC (Associação dos Países Produtores de Café). Criada em 1993, com o objetivo principal de reordenar a oferta, a associação reinstalou o sistema de cotas.

Nessa nova tentativa de regulamentação, o Brasil reteve estoques, fiel à sua anterior política de sustentação de preços. Já seus concorrentes internacionais novamente não respeitaram suas cotas. A diferença é que a redução da oferta brasileira já não era suficientemente expressiva no mercado para gerar excesso de demanda. Não atingindo o objetivo de elevação de preços só restou aos produtores, exportadores e industriais do Brasil fazer pressão para que o governo brasileiro abandonasse o acordo, o que acabou ocorrendo em 2001.

### 4.4 O Estado e o pós-regulamentação

Gibert (2005) aborda a desregulamentação chamando o dia 4 de Julho de 1989 (dia em que as cláusulas do quarto acordo internacional do café foram suspensas) de dia da independência do café, em alusão ao dia da independência americana também em quatro de julho.

Na palestra feita pelo diretor do DECAF (MAPA), Vilmondes Olegário da Silva, sobre “Perspectivas para o Mercado de Café” (12º Encafé, 2004), discorreu-se sobre a nova interface de relação que o Estado passaria a ter para com o setor (com a liberalização). Nesta o poder público deve considerar como importantes novas atribuições delimitadas como a pesquisa, o marketing e o aperfeiçoamento do sistema de informação (utilização de satélites na previsão de safra e levantamento detalhados dos estoques públicos e privados do café).

Farina et all (1997) relata que em 29 de outubro de 1996, sete anos após a extinção do IBC, institucionalizou-se o Conselho Deliberativo da Política do Café (CDPC) órgão composto por metade dos membros oriundos do setor público e metade da iniciativa privada.

Sobre o CDPC Ormond (1999) versa: “esse novo organismo passou a ter a responsabilidade de planejar, coordenar e supervisionar a execução das atividades e das ações que visem à formulação, implementação, controle e avaliação das políticas públicas referentes ao setor cafeeiro e aprovar as medidas necessárias ao cumprimento dos objetivos do Fundo de Defesa da Economia Cafeeira”. Além desses objetivos gerais, caberia ao CDPC:

- aprovar o plano de safra (metas de produção e exportação de café verde, solúvel, torrado e moído) e políticas de estoque;
- promover campanhas promocionais objetivando o aumento do consumo nos mercados interno e externo; e
- incentivar pesquisas agronômicas, mercadológicas e estimativas de safra;

#### 4.4.1 Recursos

Criado pelo Decreto Lei nº 2.295, de 21/11/86, o Funcafé é a maior fonte de financiamento para o setor (tabela 1). Estes seriam destinados a financiar pesquisas para o controle sanitário-vegetal, desenvolvimento de novas variedades, operações de capital de giro, marketing interno e externo. Porém, como visto na tabela 1, quase a totalidade desses recursos (97,4% em 2005) é destinada para o custeio de lavouras, em evidente incongruência entre o discurso e o real aporte de recursos.

Com o fim do IBC, os recursos do Funcafé ficaram em caráter provisório nas mãos do Ministério da Indústria, Comércio e Turismo (MICT). A indefinição sobre a política cafeeira criou uma situação paradoxal: dona de um patrimônio invejável e ao mesmo tempo sem recursos, a cafeicultura nacional, no início dos anos 90, estava diante de uma profunda crise e um endividamento crescente (ORMOND, 1999).

Posteriormente...“Os Estoques de Café estão sendo geridos pelo DECAF, órgão do MAPA. Esses estoques, mais o saldo da conta do FUNCAFÉ, dão recursos para implementar a política de crédito rural e preços mínimos para a cafeicultura, as quais seguem, de modo geral, a sistemática definida para a agropecuária, mas que se viabiliza devido à presença de recursos do Funcafé” (BACHA 2004).

**Tabela 1 - FUNCAFÉ - despesas previstas em 2005**

	VALOR	%
Financiamento para Custeio de Lavouras Cafeeiras	R\$1.249.016.000	97,4
Pesquisa e Desenvolvimento em Cafeicultura	R\$12.000.000	0,9
Publicidade de Utilidade Pública	R\$8.400.000	0,7
Conservação dos Estoques Reguladores de Café	R\$7.000.000	0,5
Gestão e Administração do Programa	R\$3.000.000	0,2
Contribuição a Organização Internacional do Café (IOC)	R\$2.000.000	0,2
Remuneração às Instituições Financeiras	R\$500.000	0,0
Capacitação de Técnicos e Produtores	R\$100.000	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>R\$1.282.016.000</b>	<b>100,0</b>

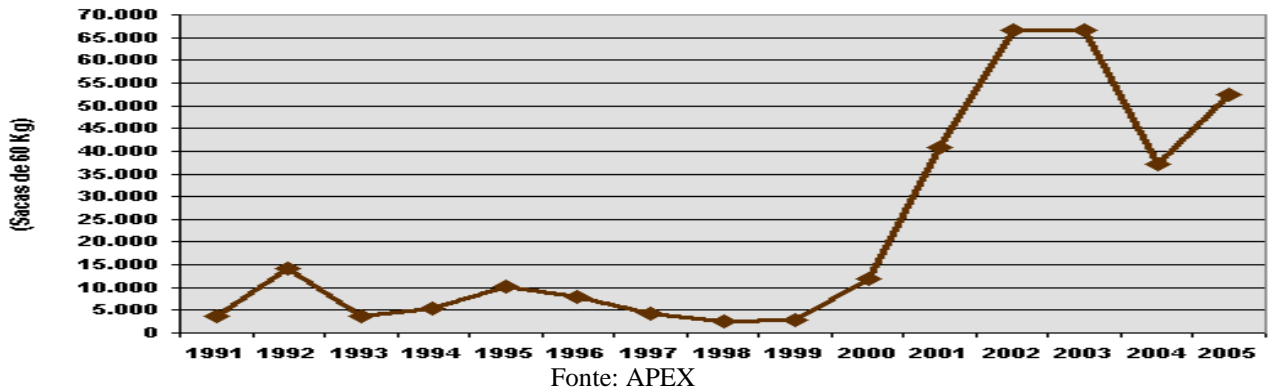
Fonte: DECAF

#### 4.4.2 APEX

A APEX (Agência de Promoção de Exportações e Investimentos) é uma agência governamental que tem como principal objetivo ampliar o perfil exportador brasileiro. Em programa desenvolvido junto ao SINDICAFÉ-SP (Sindicato das Indústrias de café do Estado de São Paulo), a APEX vem desenvolvendo ações visando alavancar as vendas para o mercado externo.

O investimento para a realização do Programa é de R\$ 11,5 milhões, sendo 50% originários da APEX e o restante das empresas integradas ao projeto, esses recursos são majoritariamente na realização e/ou representação brasileira em trade fairs internacionais como a ANUGA, a FOODEX e a Biofach. Mesmo com essa quantidade parca de recursos e atuação limitada, os resultados são expressivos (ver figura 5). De acordo com a ABIC a queda do volume em 2004 se deu pela mudança do perfil exportador, passando de produtos de valor agregado reduzido para produtos com valores maiores (em US\$/kg 2003=2,35;em2004=3,15;em2005=3,7).

Figura5  
EXPORTAÇÃO BRASILEIRA DE CAFÉ TORRADO

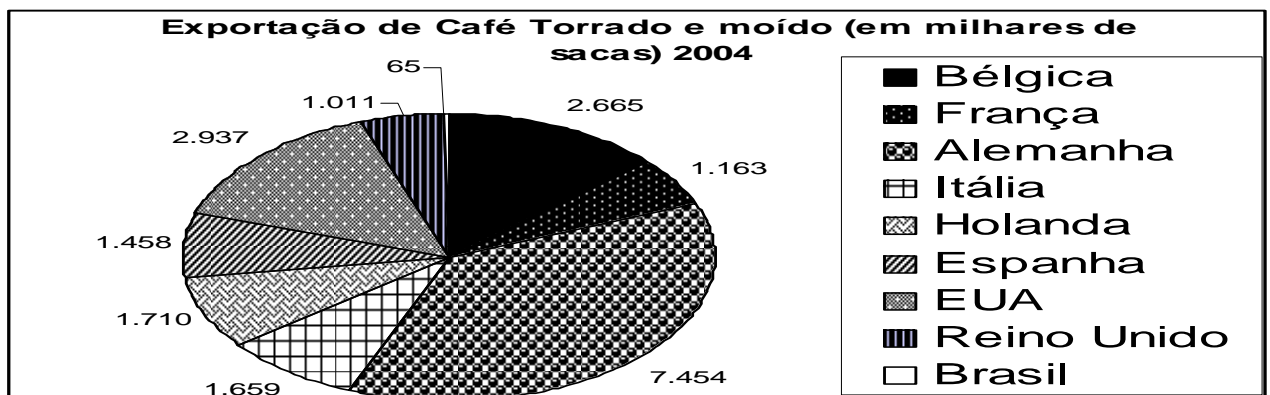


#### 4.5 O Mercado e o Pós-regulamentação – A emergência dos campos organizacionais.

Segundo Ormond (1999), existem 1.593 empresas de torrefação e moagem de café no Brasil. Essa indústria é formada majoritariamente por micro e pequenas empresas (64% e 83% do total, respectivamente) sendo a maior parte delas de administração familiar. Caracterizadas por baixos níveis tecnológico e gerencial, associados à falta de recursos e às reduzidas margens de lucro. Desde o fim da regulamentação, verifica-se uma intensificação da concorrência e uma elevada rotatividade nessa indústria. O resultado tem sido um aumento (lento) da concentração, decorrente tanto da liberação de preços e do controle da entrada de novas empresas quanto das mudanças tecnológicas (como a tecnologia de embalagem a vácuo) viabilizando estratégias nacionais de concorrência em virtude do aumento da vida útil do produto, de um mês para um ano.

Em se tratando de consumo, a liberalização (aliada à melhora do poder aquisitivo da população) trouxe grande alento para a indústria. A conseqüente segmentação do mercado, focando os anseios do consumidor por qualidade e eficiência resultou na expressiva elevação no consumo per-capita. A figura 6 (onde o Brasil, mesmo com o salto na exportação de torrado e moído, figura como mero coadjuvante, com 65.000 sacas), mostra os maiores exportadores mundiais de café torrado e moído.

Figura 6



#### 4.5.1 Os desafios do livre mercado

Para Farina et al. (1997) o novo ambiente competitivo certamente colocou uma série de desafios para os empresários do SAG brasileiro. Ao mesmo tempo, a desregulamentação criou novas oportunidades de investimento, ampliando as estratégias de concorrência. Segundos os autores, “a indústria do café torrado e moído passava por drásticas mudanças estruturais, o sistema



regulatório que estipulava o consumo interno de cafés baixos deixou como herança uma imagem negativa para o consumidor Brasileiro de café. O caráter paternalista da regulamentação, determinando os preços de compra e venda, dispensou por muitos anos o torrefador de manter controle de seus próprios custos e de desenvolver políticas de produto e preço”.

A orientação para o mercado implica novas formas de coordenação, ao lado do sistema de preços. A segmentação do mercado de café pode ser implementada por meio de diferentes *blends*, graus de torra ou de moagem, visando nichos específicos de consumo. Tais como aromatizados, cafés para máquinas domésticas, expresso, descafeinados *blends* especiais etc.

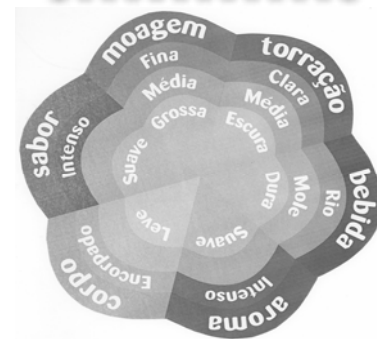
Incididos pela perda de mercado, produtores brasileiros tomaram iniciativas para melhorar a qualidade do produto, investindo no sistema pós-colheita. Esse movimento resultou na difusão da seleção de cafés de qualidade superior. Mas no primeiro momento não houve a correspondente valorização monetária em função da “comoditização” do produto. (ORMOND, 1999).

Insatisfeitos com essa situação, produtores do sul e do cerrado de Minas Gerais exemplificaram a formação de um Campo Organizacional: constituíram associações com a finalidade de conseguir maior aproximação com os importadores e buscar nichos de mercado para seu produto. Baseados no marketing dos chamados “cafés gourmets” e participando com visão estratégica em feiras e eventos promocionais internacionais, eles têm conseguido vender a idéia (em escala reduzida porém crescente) do “café brasileiro de qualidade superior” com relativo sucesso tanto no Brasil quanto no exterior.

Outro esforço no sentido de segmentação foi a instituição da BSCA (Brazilian Specialty Coffee Association) fundada por um grupo de cafeicultores com o intuito de valorizar seu produto para oferecer ao mercado gourmet. Essa associação tem como “carro chefe” a organização do concurso “Cup of Excellence” (com o apoio do MAPA e da APEX). Esse concurso (em sua sétima edição) tem como meta reunir lotes de cafés de altíssima qualidade para a aferição da “xícara excelente” (cup of excellence). Os lotes vencedores têm efetiva valorização sendo o lote vencedor da sexta edição negociado à incrível soma de US\$1300 a saca.

Existem ainda outros exemplos como o concurso Illy de café (Prêmio Brasil de Qualidade do Café para Expresso), uma ação de marketing da empresa que premia todo ano 50 lotes comprando-os com ágio sobre o mercado para posteriormente vender xícaras a preços superiores. Ainda no âmbito do esforço de qualidade não se pode deixar de citar os esforços da ABIC. Como o pioneiro Programa do Selo de Pureza, criado no apagar das luzes da regulamentação em 1989, o PQC - Programa de Qualidade do Café criado em 2004, e também seu concurso de qualidade. A ABIC visou alterar o parâmetro da percepção de qualidade, dantes restrito a uma qualificação quanto à “defeitos” físicos criada pelo IBC, para uma percepção de características sensoriais da bebida como “corpo”, “paladar” e bebida.

TABELA OFICIAL PARA CLASSIFICAÇÃO DE CAFÉ PARA CONSUMO INTERNO DE ACORDO COM A RESOLUÇÃO 02 DO IBC DE 04.09.84 (LATAS DE 300 GRAMAS)	
TIPOS	DEFEITOS
2	4
3	12
4	26
5	46
6	86
7	160
8	360
EQUIVALÊNCIA DOS GRÃOS CONSUMO INTERNO	IMPERFEITOS DEFEITOS
1 Grão Preto	= 1
1 Pedra, Pau ou Torção Grande	= 5
1 Pedra, Pau ou Torção Regular	= 2
1 Pedra, Pau ou Torção Pequeno	= 1
1 Còco	= 1
1 Casca Grande	= 1
2/3 Casca Pequena	= 1
2 Ardidos	= 1
2 Marinheiros	= 1
5 Pretos ou Ardidos Quebrados	= 1
5 Brocados Rendados	= 1
5 Verdes Safra Nova	= 1
10 Verdes Safra Velha	= 1
<b>IMPUREZAS:</b> São consideradas como impurezas os seguintes defeitos: Pedras, paus, torrões, còcos e cascas, além de substâncias estranhas ao café. Na composição da amostra de 300 gramas padronizada até 1% (um por cento) de defeitos extrínsecos.	
<b>NÃO CONSTITUEM DEFEITOS:</b> Conchas quebradas, chòchos, mal granados e brocados limpos	
Os grãos pretos, ardidos e verdes conjuntamente não poderão estar com limite superior a 20% ( vinte por cento )	



Fonte: ABIC

O selo de pureza criado em 1989 para combater a adulteração de café e a nova aposta da ABIC o “Perfil do Sabor” que visa mudar a percepção do consumidor, chamando sua atenção para as nuances do sabor e tentando fazer com que este abandone a crença de que os cafés são todos iguais.

Como resultado dessa coordenação entre agentes privados encontra-se à disposição do consumidor cafés diferenciados como: orgânicos, descafeinados, estate coffees, e cafés gourmet, o que fez surgir os Campos Organizacionais no Complexo Cafeeiro. Exemplos podem ser vistos nos quadros 1 e 2 abaixo: o primeiro resultado de pesquisa realizada em mercarias de São Paulo para identificação de marcas que adotam novas estratégias de mercado, o segundo adaptado do folder de uma cafeteria gourmet, um negócio em expansão em São Paulo com a proliferação de estabelecimentos, aumento do número de clientes e exposição na mídia especializada e de grande circulação.

#### Quadro 1 – Marcas e Estratégias no Campo Organizacional do Café Torrado e Moído

Expresso	Spress Café, Astro Café, Café do Ponto Cafeteria, Bravo Café, Moka, D’oraggio para Expresso, Illy, Faz. Águas Claras Expresso	Café Faz. Águas Claras, Café Faz. Pessegeurio, Marques de Paiva, Café Fazenda Mariana, Café Orfeu, Café D’oraggio, Coopinhal	State Coffees
Moído gourmet	Bravo café, Moka, Café do Ponto, Compagnia dell’arábica, Terra Brasil, Tiradentes, Astro Café, Café do Centro	Café Pilão, Café om dia, Café Astro, Café Spress, Cia. Orgânica, Santra Clara, Café Maratá, Café floresta	Orgânicos
	Cafés de Combate	Café Caboclo, Café Seletto, Café Cacique extra Forte, Café Damasco, Café Três Corações, Café Canecão, Café Brasileiro, café do Bule.	

Fonte: Pesquisa dos autores

No café Santo Grão, podem ser consumidos grãos torrados na hora, de diversas regiões do Brasil. Interessante é lembrar que esse empreendimento só existe dada a nova característica das instituições e do mercado já que antes da desregulamentação não seria possível oferecer grãos diferenciados e não seria possível a instalação de um torrador na cafeteria.

Na Prateleira “O melhor do Café” da Casa Santa Luzia (tradicional mercearia de produtos de alto padrão, também em São Paulo), muitas das marcas listadas abaixo são encontradas. Cafés expresso e torrado & moído gourmet, visando o consumidor de produtos de qualidade, Estate coffees, conferindo rastreabilidade e remontando ao ambiente da fazenda, cafés orgânicos que apelam para a geração saúde e/ou os de “consciência ecológica” (muitas das empresas que oferecem essas marcas detêm também marcas de grande consumo, a opção do orgânico seria uma estratégia de marketing visando vincular esta empresa a uma imagem de “consciência ecológica” junto ao público consumidor). São exemplos de estratégias adotadas por firmas que tentam se diferenciar da commodity café de modo a agregar valor a seu produto.

Quadro 2 – Características de diferentes tipos de café Torrado e Moído

Café	Corpo	Aroma	After taste	Acidez	Doçura	Amargor
Blend Santo Grão	Bem encorpado	Achocolatado	Complexo	Leve	Alta	Suave
Cerrado	Bem encorpado	Caramelizado	Longo	Leve	Média	Médio
Sul de minas	Médio	Frutado	Suave	Média	Média	Suave
Mogiana	Encorpado	Achocolatado	Complexo	Leve	Alta	Suave
Orgânico	Encorpado	Frutado	Médio	Média	Média	Suave
Descafeinado	Médio	Amendoado	Médio	Leve	Média	Médio

Fonte: Pesquisa dos autores

Os chamados Cafés de combate por outro lado são também uma forma de se atingir determinado nicho de mercado. Desta vez, porém o público alvo passa a ser o consumidor de baixa renda, que baliza sua decisão de compra, basicamente via preço. Marcas que atuam nesse nicho buscam a eficiência produtiva de modo que a redução de custos decorrente seja repassada à gôndola do supermercado. É interessante ressaltar que muitas dessas marcas têm como sufixo a característica forte, ou extra forte, característica de um produto cuja matéria prima é processada a um grau de torra mais elevado visando eclipsar características organolépticas indesejáveis próprias de um café de qualidade pior (com número maior de defeitos, ou com bebida rio, por exemplo) e, portanto, mais barato.

Segundo Chiara (2006), desde de fevereiro de 2005 o Brasil é o único país do mundo que tem uma região oficial demarcada que indica a procedência geográfica do café servido nas cafeterias, com qualidade certificada e grão produzido de acordo com um padrão estabelecido semelhante ao que ocorre com as uvas usadas nos vinhos franceses da região de Bordeaux.

## 5. CONCLUSÃO

O complexo do café teve em seu passado recente forte orientação estatal. O ambiente institucional em que este estava inserido foi determinante na coordenação das estratégias de todo o SAG. As regras do jogo eram claras e definiam todo o padrão de competitividade do sistema. Produção, quantidade, preço, consumo e qualidade eram regras de um jogo arbitrado pelo Estado.

Por muitos anos a política de contingenciamento de preços delimitou todo o sistema, os efeitos desta (positivos e negativos) são conhecidos. Os dividendos oriundos do café catalisaram a industrialização da nação, com sabidas conseqüências negativas para o café em si já que essa intervenção atuou em detrimento da competitividade do café no mercado internacional. O Brasil ficou estigmatizado como um país de grande produção com baixa qualidade.

Com o passar dos anos a teoria econômica e o mercado mundial evoluíram gerando uma mudança de paradigma. A intervenção estatal perdeu o lugar. O juiz agora é o mercado. Quando se alterou o padrão institucional, os agentes econômicos tiveram de se adaptar rapidamente a uma nova conjuntura onde a competitividade é a tônica. Como conseqüência dessa adaptação alguns pontos podem ser destacados como: estruturação de campos organizacionais; aumento da interação entre os agentes com estratégia semelhante (investimento em qualidade); interdependência entre esses; aumento da competitividade entre

as empresas de torrado e moído com aquisição de tecnologia (maquinas a vácuo) e maiores investimentos em marketing (embora ainda “tímidos” para usar palavra da própria ABIC); oferta crescente para o consumidor brasileiro de produtos de maior qualidade e/ou diferenciados, com maior valor agregado; e aumento da eficiência produtiva: empresas que vendem “cafés de combate” acirram a eficiência produtiva de modo a competir via preço.

Dessa forma, emergem-se Campos Organizacionais devido ao processo de diferenciação do café como forma de valorizar o produto, desvinculando o café da característica de um produto homogêneo e da necessidade de certificação dos mesmos para dar segurança ao consumidor sobre as características do produto.

Deste modo, deve-se afirmar que o acompanhamento da dinâmica destes campos é de suma importância para o entendimento dos desdobramentos futuros e para estudos comparativos com outros campos e outros setores.

## **6. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA**

- ABIC- Associação Brasileira da Indústria de Café [www.abic.com.br](http://www.abic.com.br)
- Araújo Filho, J. ; Wedekin, I. e Pinazza, L. A. Complexo Agroindustrial – O Agribusiness Brasileiro. Editora Suma Econômica, Rio de Janeiro, (1990)
- Bacha, E. Política Brasileira do Café: uma Avaliação centenária in 150 anos de café: Marcellino Martins 1992, p. 15,
- Bacha, C.J.C. Evolução Recente da Cafeicultura Mineira: determinates e impactos. São Paulo, FEA/USP, tese de doutorado, 1988
- Bacha, C.J.C. Economia e política Agrícola no Brasil. São Paulo: Atlas, 2004.
- Bacha, C.J.C., Leite, D. R. S.; Funcionamento dos mercados físico e futuro de café – Piracicaba Novembro de 2000
- BM&F- Bolsa de Mercadorias & Futuros [www.bmf.com.br](http://www.bmf.com.br)
- Castro Júnior, L. G. Mudança Tecnológica na cafeicultura mineira: um estudo na cafeicultura mineira de 1978 a 1993. Lavras, UFLA, 1994. 57p.
- CHIARA, M.de. Café renasce e já rende R\$10bi. Estado de São Paulo - Economia. 19 mar. 2006.
- Davis, J. M. & Goldberg, R. A.. A Concept of Agribusiness. Boston: Harvard University. (1957)
- Dimaggio, P.J. e Powell, W. W. The New Institutionalism in Organizational Analysis. University of Chicago Press, 1991
- Delfim Netto, A.. "O Problema do Café no Brasil" in Brasil. Instituto Brasileiro do café, Ensaios sobre o Café e Desenvolvimento Econômico, Rio de Janeiro: IBC, (1973) p. 41-160.
- Farina, E. M. M. Q.; Reflexões sobre desregulamentação e sistemas agroindustriais: A experiência brasileira -São Paulo, FEA, 1996, 150 p.
- Farina, E. M. M. Q.; Competitividade: mercado, estado e organizações - São Paulo: Editora Singular, 1997, 285 p.
- Farina, E. M. M. Q. & Zylbersztajn D. Competitividade no agribusiness brasileiro: sistema agroindustrial do café. São Paulo: IPEA, 1998. 236 p. v. 4.
- Farina, E. M. M. Q.; & Zylbersztajn, D. "Competitividade e Organização das Cadeias Agroindustriais". São Paulo: PENSA-USP, (1994).
- Fliegstein, N. The transformartion of corporate control. Cambridge: Harvard University Press, 1990.
- Furtado, C. Formação Econômica do Brasil. 23 ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1968.
- GARCIA, Fernando. et al Instituições e crescimento: a hipótese do capital-efetivo. São Paulo: EAESP/FGV-SP, 1998.
- Gilbert, C. L.; The Long Run Impact of the Ending of coffee Control. In: Second World Coffee Conference, 2005, Salvador -BA, Brasil. disponível em [www.cecafe.com.br](http://www.cecafe.com.br) .
- Goldberg, R. A. Agribusiness coordination. A systems approach to the wheat, soybean and florida orange economies. Harvard University, Boston, 1968
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística -IBGE. [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)
- Jank, M. S. Competitividade do Agribusiness Brasileiro: Discussão Teórica e Evidencias no sistema de Carnes: São Paulo 1996 Tese de Doutorado apresentada à FEA-USP
- Matos, A K.V. Competitividade na cadeia agroindustrial do café: uma análise comparativa de acordo coma economia de custos de transação – Lavras: UFLA2000
- Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento [www.agricultura.gov.br](http://www.agricultura.gov.br)

- North, D. Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 151p.
- Ormond, J. G. P et. al. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n.10, p56, set.199
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)
- Prado Júnior, C.. História Econômica do Brasil. 27 ed. São Paulo: Brasiliense, 1945.
- Saes M.S.M.; Nakazone D. Estudo de competitividade de cadeias integradas no Brasil: Impactos da zona de livre comércio. Campinas,Unicamp: 2002
- Saes M.S.M: A Racionalidade econômica da regulamentação no mercado Brasileiro de café.. São Paulo: USP/FEA, 1995. 163p. (Tese – Doutor em Economia)
- SAES, M.S.M.; FARINA, E.M.M. Q. O agribusiness do café no Brasil. São Paulo : Milkbizz, 1999. 230p.
- Vegro, C.L.R.;Café: Realidade e perspectivas. – São Paulo: Editora SAA, 1997, 79p.
- Vian, C.E.F. Agroindústria Canavieira: Estratégias competitivas e modernização. Campinas: Ed. Àtomo, 2003.
- Williamson, O. E. The economic institutions of capitalism – firms, markets, relational contracting. London: Free Press, Macmillan, 1985.
- Zylbersztajn, D. O Sistema Agroindustrial do café – Porto Alegre: Editora Ortiz, 1993,277p.
- Zylberstajn, D. Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições. São Paulo: USP/FEA, 1995. 238p. (Tese- Livre Docência em Administração)