

# O que fazer para o café ser um negócio atraente

Marcos Fava Neves\*



ANNA NETTO

*Brasil produz cerca de 40% do café mundial graças à pesquisa, tecnologia, assistência técnica e extensão agrícola*

Em anos recentes, a cadeia do café vem experimentando crescimentos técnicos, econômicos e financeiros. Em 2011, contribuiu com quase US\$ 9 bilhões em exportações, praticamente 10% do total exportado pelo agronegócio brasileiro, e trouxe renda a milhares de pequenas propriedades e municípios. Em dez anos, saltou de uma exportação anual de 18 para 35 milhões de sacas. Com aproximadamente 50 milhões de sacas (2011/12), o Brasil produz competitivamente ao redor de 40% do café mundial,

FIGURA 1 | MODELO DE CRIAÇÃO, CAPTURA E COMPARTILHAMENTO DE VALOR NA CADEIA DO CAFÉ



Fonte: Neves, M.F., *The Future of Food Business*; In: *World Scientific*, 2011.

graças à pesquisa, tecnologia, disseminação da assistência técnica e extensão; e apresenta 30% de participação nas exportações mundiais, seguido pelo Vietnã, com 18 milhões de sacas, Colômbia e Indonésia, com 9 milhões de sacas cada.

O consumo mundial cresceu, em dez anos, de 110 para 135 milhões de sacas anuais. Impressiona saber que o bom tomador de café sorve 130 xícaras por ano, ao passo que o chinês, menos de uma. Na China, o consumo cresce 30% ao ano, estimulado principalmente pelo há-

bito adquirido por jovens que estudaram no exterior e pelo aumento de viagens internacionais da população chinesa. Na Índia, o consumo também dobrou, na década, com a expansão das cafeterias. No Brasil, em 20 anos, o forte mercado doméstico pulou de 9 para 20 milhões de sacas anuais, com produtos mais nobres. O mercado mundial deve crescer 2% ao ano, algo como 3 a 4 milhões de sacas a mais, impulsionado em parte pelo Brasil.

Concorrentes do país apresentam problemas na capacidade de produção

e de expansão, o que leva a uma sensível redução de estoques. Os preços mudaram de patamares, a partir de 2004, até os recordes alcançados em 2011. Cafeicultores saldaram dívidas e voltaram a ter capacidade de investimento e, com esse estímulo, renovam a cafeicultura. O sustentável café brasileiro emprega elevado contingente de pessoas, mas é fortemente penalizado pela anacrônica legislação trabalhista brasileira. Além dos custos crescentes e os vícios do seguro desemprego, tem-se uma indústria de indenizações instalada. Surgem até propostas para se contratar estrangeiros de maneira temporária, devido à dificuldade de se encontrar mão de obra local, o que impede o desenvolvimento racional e sustentável da cafeicultura.

A agenda do setor é ampla, para que se possa continuar a crescer fortemente e diferenciar o café. Este objetivo impõe a necessidade do estabelecimento de ações estratégicas fundamentadas, principalmente, no tripé “criação, captura e compartilhamento de valor na cadeia do café”, via três eixos ou pilares estratégicos: (1) custos, (2) diferenciação e (3) ações coletivas (Figura 1).

1. Em custos, é preciso rever todas as operações, explorar as competências centrais, os recursos e os ativos, operar em escala e pesquisar novos insumos e componentes, por meio de tecnologia e inovação; escolher os melhores momentos de compra de insumos e, ainda, a prática da engenharia financeira, que inclui as questões de tributos, trabalhistas, transporte, entre outras reformas necessárias. A cadeia do café se tornará mais competitiva se conseguir reduzir os custos de transação, melhorar os padrões de relacionamentos (contratos) e governança entre seus elos. Ou seja, trata-se de um “corte de gorduras”. Na nova cafeicultura, é imperativa a busca de ganhos de produtividade (sacas/hectare) via renovação, mecanização e

compartilhamento de ativos, controle dos custos de produção, entre outros;

2. Em diferenciação, o cafeicultor deve buscar informação, conhecimento e inteligência para o consequente desenvolvimento de mercados, focado no relacionamento e intimidade com os compradores internacionais, oferecer soluções únicas e diferenciadas, com serviços agregados. E propor, também, produtos inovadores, em linha com as demandas do consumidor final, empreendendo esforços adicionais para a melhoria no processamento, embalagem, presença em canais e pontos de venda no exterior, marca de origem e desenvolvimento da imagem de fornecedor mundial confiável, sustentável e eficiente. No momento internacional, a parte mais fascinante ocorre com as inovações que levam o café a ser como o vinho, cada vez mais associado à variedade, à origem, à forma de produção, ao local, ao sabor, ao aroma, à complexidade da bebida e aos tipos de certificação – entre outros aspectos de identidade. Crescem, também, as transações diretas de torrefadores e distribuidores internacionais com os produtores brasileiros, que relatam a história e aproximam o tomador de café do cafeicultor, nos aprazíveis momentos de consumo. Registram-se, ainda, inovações em máquinas de vendas, específicas para o café expresso, que já ocupam casas, apartamentos, quartos de hotéis e outros locais, com *designs* arrojados, passando a fazer parte da decoração de ambientes;

3 Finalmente, as ações coletivas visam o desenvolvimento de estratégias que envolvem o fortalecimento das organizações da cadeia do café, sejam elas associações, cooperativas, sindicatos ou outras, eficientemente administradas, além das ações conjuntas entre empresas, que objetivam compartilhar



*Bom apreciador de café bebe cerca de 130 xícaras por ano*

ativos, estratégias e estruturas. É momento de se comprar ativos no exterior que podem ser compartilhados a fim de aumentar o acesso e presença no mercado, agregando e capturando valor. Como alerta final, é fundamental que os produtores inovem na governança e fortaleçam as cooperativas e associações, coordenem melhor as ofertas (qualidade e preço), com políticas de estoque que evitem oscilações de preços, danosas à sustentabilidade econômica da cadeia

produtiva. O café e, por extensão, sua cadeia produtiva, tem uma grande história para contar. O consumidor, por sua vez, quer conhecê-la e dar valor para esse conhecimento. 

*\* Marcos Fava Neves é professor de planejamento e estratégia na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA)/USP, Campus Ribeirão Preto, e coordenador científico do Centro de Pesquisa e Projetos em Marketing e Estratégia (Markestrat) (fjavaneves@gmail.com).*