

T 338.17373

SIL

com

**SÁLVIO DE MACEDO SILVA**

**COMPETITIVIDADE DO AGRONEGÓCIO DO CAFÉ  
NA REGIÃO SUL DE MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Mestrado em Administração Rural, área de concentração em Administração da Empresa Rural, para obtenção do título de "Mestre".

Orientador

Prof. Antônio Carlos dos Santos

LAVRAS  
MINAS GERAIS - BRASIL  
1998

CENTRO de DOCUMENTAÇÃO  
CEDOC/DAE/UFLA

Ficha Catalográfica Preparada pela Divisão de Processos Técnicos da  
Biblioteca Central da UFLA

Silva, Sálvio de Macedo

Competitividade do agronegócio do café na Região Sul de Minas Gerais /  
Sálvio de Macedo Silva. -- Lavras : UFLA, 1998.

125 p. : il.

Orientador: Antônio Carlos dos Santos.

Dissertação (Mestrado) – UFLA.

Bibliografia.

1. Café. 2. Agronegócio. 3. Agribusiness. 4. Competitividade. 5. Economia rural. 6. Comercialização. I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.

CDD-338.17373

**SÁLVIO DE MACEDO SILVA**

**COMPETITIVIDADE DO AGRONEGÓCIO DO CAFÉ  
NA REGIÃO SUL DE MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Mestrado em Administração Rural, área de concentração em Administração da Empresa Rural, para obtenção do título de “Mestre”.

APROVADA em 26 de outubro de 1998

Prof. Juvêncio Braga de Lima

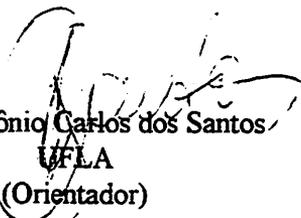
UFLA

Prof. Luiz Marcelo Antonialli

UFLA

Prof. Antônio Nazareno Guimarães Mendes

UFLA

  
Prof. Antônio Carlos dos Santos

UFLA

(Orientador)

LAVRAS  
MINAS GERAIS - BRASIL  
1998

**Ofereço este trabalho**

**A Deus, pelo dom da vida;**

**aos meus pais, Augusta e Marcelino, pelo exemplo;**

**a Simone, pela presença iluminada;**

**aos amigos, pelo apoio.**

**Dedico**

**aos que não tiveram as mesmas oportunidades**

**que eu, e vivem marginalizados,**

**como se não fôssemos todos irmãos.**

## **Agradecimentos,**

Desejo expressar meus sinceros agradecimentos às seguintes instituições e pessoas que colaboraram para o êxito deste trabalho.

Em primeiro lugar, agradeço à Universidade Federal de Lavras - UFLA e à Fundação de Amparo à Pesquisa de Estado de Minas Gerais - FAPEMIG, pelo apoio ao meu desenvolvimento educacional.

Agradeço de modo especial ao meu orientador, professor Antônio Carlos dos Santos, pela amizade, empenho e confiança no êxito deste trabalho.

Ao professor Juvêncio Braga de Lima, pela minha iniciação na pesquisa científica no ano de 1994 e pela relevante participação nesta dissertação.

Aos professores Ricardo de Sousa Sette e Luiz Marcelo Antonialli, pela colaboração para o sucesso deste trabalho e pelo exemplo de profissionalismo na carreira acadêmica.

Ao Departamento de Administração e Economia da UFLA, através dos seus professores, funcionários e alunos, pela formação profissional e pela amizade cultivada em todos estes anos.

A dois pesquisadores que se destacaram pela colaboração na busca por respostas às questões iniciais deste trabalho: o professor Antônio Nazareno Guimarães Mendes, Vice-Reitor da Universidade Federal de Lavras - UFLA, e o pesquisador Júlio César de Souza, da Empresa de Pesquisa Agropecuária do Estado de Minas Gerais - EPAMIG.

Aos amigos, Mozar José de Brito, Lucimar Leão Silveira, Cleber Carvalho de Castro e Alan Kardec Veloso de Matos.

## SUMÁRIO

	<b>Página</b>
LISTA DE TABELAS.....	i
LISTA DE FIGURAS.....	iii
LISTA DE SIGLAS.....	iv
RESUMO.....	vi
ABSTRACT.....	vii
1 INTRODUÇÃO.....	01
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	05
2.1 O <i>agribusiness</i> do café no Brasil.....	05
2.2 Competitividade empresarial.....	15
2.3 Determinantes da competitividade.....	29
3 METODOLOGIA.....	34
3.1 O estudo do <i>agribusiness</i> do café na região sul do Estado de Minas Gerais (RSMG).....	34
3.2 O caráter sistêmico do modelo de Porter.....	34
3.3 Operacionalização das variáveis .....	36
3.4 Levantamento de dados .....	38
3.4.1 A técnica de coleta de dados.....	38
3.4.2 A técnica de análise dos dados.....	42
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	44
4.1 Características da economia do Estado de Minas Gerais e as condições de fatores da RSMG: aspectos do desenvolvimento regional.....	44
4.2 Características da demanda de café na RSMG.....	68
4.3 Competitividade, estratégia, estrutura e rivalidade entre empresas que compõem o <i>agribusiness</i> do café na RSMG.....	75

4.3.1 Características da competitividade das empresas que compõem o <i>agribusiness</i> do café na RSMG.....	76
4.3.2 Características da estratégia, estrutura e rivalidade das empresas que compõem o <i>agribusiness</i> do café na RSMG.....	84
4.4 O papel do acaso e do governo no desenvolvimento do <i>agribusiness</i> do café na RSMG.....	91
5 CONCLUSÕES.....	103
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	108
ANEXOS.....	116

## LISTA DE TABELAS

	Página
TABELA 1. Produção de café em côco dos principais Estados produtores, 1994.....	12
TABELA 2 Área, produção e produtividade da cafeicultura nas macrorregiões de Minas Gerais em 1994.....	14
TABELA 3. Retrato de Minas Gerais - 1997.....	46
TABELA 4. Composição, população, renda per capita e PIB por setores econômicos, em R\$ 1.000, e total das microrregiões sul-mineiras em 1995.....	52
TABELA 5. Área e produção da cafeicultura brasileira e mineira 1992-1994.....	54
TABELA 6. População urbana e rural nas principais cidades pesquisadas em 1991, área colhida em ha, e produção de café no ano de 1996.....	55
TABELA 7. Localização, tipo e capacidade dos armazéns cadastrados na CONAB.....	57
TABELA 8. Arrecadação dos municípios em 1996.....	59
TABELA 9. Infra-estrutura de hospitais, comunicação e hotéis em 1996.....	60

TABELA 10. Número de consumidores de energia elétrica por classe de consumo e consumo total por cidade em Kwh em 1996.....	64
TABELA 11. Cursos e número de escolas de nível técnico e superiores.....	66
TABELA 12. Brasil - demanda interna, em milhões de sacas, e consumo per capita/ano de café torrado e moído, em kg.....	71
TABELA 13. Café padrão Sul de Minas.....	74
TABELA 14. Prioridades das empresas no desenvolvimento dos "fatores empresariais".....	78
TABELA 15. Linhas de crédito implementadas em 1997.....	98

## LISTA DE FIGURAS

	Página
FIGURA 1. Forças que dirigem a concorrência na indústria.....	20
FIGURA 2. Determinantes da Vantagem Competitiva Nacional, o “diamond” de Porter. ....	33
FIGURA 3. Fluxograma de comercialização de café.....	41
FIGURA 4. Polígono das aglomerações industriais relevantes (AIR’s).....	49
FIGURA 5. Mapa ferroviário da RFFSA/SR-2.....	62
FIGURA 6. Mapa rodoviário de Minas Gerais.....	63
FIGURA 7. Volume de café transacionado pelas empresas pesquisadas 1993/97 em sacas 60 kg.....	79

## LISTA DE SIGLAS

ABIC - Associação Brasileira da Indústria de Torrefação e Moagem de Café  
ABICS - Associação Brasileira da Indústria do Café Solúvel  
AIR's - Aglomerações Industriais Relevantes  
ALMG - Assembléia Legislativa do Estado de Minas Gerais  
APPC - Associação dos Países Produtores de Café  
BDMG - Banco de Desenvolvimento do Estado de Minas Gerais  
CAI - Complexo Agroindustrial  
CDPC - Conselho Deliberativo da Política do Café  
CEMIG - Companhia Energética do Estado de Minas Gerais  
Certicafé - Programa Mineiro de Incentivo à Certificação de Origem do Café  
CNC - Conselho Nacional do Café  
CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico  
CONAB - Companhia Nacional de Abastecimento  
COFINS - Contribuição para o Financiamento da Seguridade  
DDD - Discagem Direta à Distância  
DDI - Discagem Direta Internacional  
DRE-MG - Delegacia Regional de Ensino  
DRS-MG - Diretoria Regional de Saúde  
EFEI - Escola Federal de Engenharia de Itajubá  
EFOA - Escola de Farmácia e Odontologia de Alfenas  
EMATER- MG Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural  
de Minas Gerais  
EMBRATEL - Empresa Brasileira de Telecomunicações  
EPAMIG - Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais  
FEBEC - Federação Brasileira dos Exportadores de Café  
FIBGE - Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
FJP - Fundação João Pinheiro  
FOB - Free on Board  
FUNCAFÉ - Fundo de Defesa da Economia Cafeeira  
FUNRURAL - Fundo de Previdência Rural  
ICMS - Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços  
IDH - Índice de Desenvolvimento Humano  
IMA - Instituto Mineiro de Agropecuária  
INATEL - Instituto Nacional de Telecomunicações  
IPI - Imposto sobre Produtos Industrializados  
IR - Imposto de Renda  
ITR - Imposto Territorial Rural

kwh - Quilowatt/hora  
MCT - Ministério da Ciência e Tecnologia  
MRH - Microrregiões Homogêneas  
OCDE - Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico  
OIC - Organização Internacional do Café  
OMC - Organização Mundial do Comércio  
ONG's - Organizações Não-Governamentais  
PIB - Produto Interno Bruto  
PRONAF - Programa Nacional de Apoio à Agricultura Familiar  
PROCAFÉ - Programa de Apoio à Cafeicultura  
PRRC - Programa de Renovação e Revigoração dos Cafezais  
PIS - Programa de Integração Social  
RFFSA - Rede Ferroviária Federal S/A  
SBT - Sistema Brasileiro de Televisão  
SEBRAE-MG Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais  
SEAPA-MG Secretaria de Estado da Agricultura, Pecuária e Abastecimento de Minas Gerais  
SEF - MG Superintendência Estadual da Fazenda  
SENAR - Serviço Nacional de Aprendizagem Rural  
UEMG - Universidade do Estado de Minas Gerais  
UFLA - Universidade Federal de Lavras  
UNIFENAS - Universidade de Alfenas  
USDA - United States Department of Agriculture

## RESUMO

SILVA, Sálvio de Macedo. **Competitividade do agronegócio do café na região sul de Minas Gerais**. Lavras: UFLA, 1998. 125p. (Dissertação - Mestrado em Administração Rural)\*

Este trabalho teve como objetivo a análise dos fatores que determinam a competitividade do *agribusiness* do café na Região Sul do Estado de Minas Gerais. Para este estudo, utilizou-se o modelo denominado "*Diamond*", descrito por Michael E. Porter (1993) como sendo um conjunto de quatro determinantes que concorrem para o desenvolvimento da competitividade internacional de determinada indústria: 1) condições de fatores; 2) condições de demanda; 3) competitividade das indústrias correlatas; 4) estratégia, estrutura e rivalidade das empresas. Além destes determinantes considerou-se a influência do acaso e do governo no desenvolvimento do *agribusiness* do café. Para a realização deste trabalho foram coletados dados em organizações produtivas dos setores de torrefação, exportação e cooperativas de produtores de café. Foram consultados bancos de dados de instituições governamentais e entidades de classe, bem como pesquisadores do *agribusiness* do café. Os resultados obtidos permitem afirmar que, na região sul de Minas Gerais, os determinantes preconizados por Porter contribuem positivamente para o desenvolvimento da competitividade das organizações do *agribusiness* do café. Tal fato se infere pela disponibilidade dos fatores de produção na região, além da crescente demanda pelo produto e do crescente nível de exigência por parte dos consumidores no que se refere a qualidade do produto. A busca pela competitividade é intensa e caracterizada pelo desenvolvimento de atividades, como o planejamento estratégico e o treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, visando uma melhor atuação mercadológica. Verificou-se a existência entre as empresas, de uma intensa rivalidade, que, muitas vezes, resulta na exclusão das empresas menos consolidadas no mercado. A principal meta das empresas é a conquista do mercado internacional, fator pelo qual se empenham em melhorar a qualidade, o preço e as estratégias de *marketing* do produto.

---

\* Comitê Orientador: Antônio Carlos dos Santos - UFLA (Orientador), Juvêncio Braga de Lima - UFLA.

## ABSTRACT

SILVA, Sálvio de Macedo. **Competitiveness of coffee agribusiness on south region of Minas Gerais state.** Lavras: UFLA, 1998. 125p. (Dissertation - Master Program in Management Rural)\*

This work had as objective the analysis of factors which determine the competitiveness of coffee on region south of Minas Gerais. For this study make use of the model calling "Diamond" describe for Michael E. Porter (1993), how is being one conjunct of four determinants determining which compete at development of international competitiveness of determined industry: condition factors; condition of demand; competitiveness of correlate industries; strategy, structure and rivalry of enterprise. Beyond this determining supposing the influence of chance and of government on development of agribusiness of coffee. Towards the realization this work had collected in productives organizations of sectors of toastings, exportation and cooperative of coffee's farmers. Had consulted data banks of institutions governments and entity of class well as researchers of coffee's agribusiness. This fact inferer itself for available in term of qualitative and quantitative of factors of production on the region, beyond of crescent demand nap product and of crescent level of exigency by share of customers on which refer itself the quality of product. The search to competitiveness is intense and characteristic and training of human resource, is aiming for the more market's acting. Had examinid itself the existence between the enterprise on intens rivalry which many times resulte on exclusion of enterprises less consolidate on market. The main goal of enterprises is the conquest of international market. Factor nap which herself commithid in improve the quality the price and the marketing's strategy of product.

---

\* Guidance Committee: Antônio Carlos dos Santos - UFLA (Major Professor), Juvêncio Braga de Lima - UFLA.

# 1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento das organizações produtivas neste final de século caracteriza-se pela busca constante de adequação às demandas atuais dos mercados consumidores. O estreitamento do relacionamento “empresa-cliente” é atualmente potencializado por regras poderosas de mercado que, por muitas vezes, têm ultrapassado fronteiras, ideologias e a própria cultura de diversas nações. Esta realidade instiga o estudo das potencialidades das organizações produtivas, de forma isolada ou em grupo (setor), frente a ameaças dos concorrentes mundiais e, de modo especial, na identificação de oportunidades do ambiente empresarial que visam, fundamentalmente, a sobrevivência e a manutenção da capacidade de atender às necessidades dos seus clientes. Desta forma, a dinâmica de relacionamento entre organizações produtivas tem consolidado o conceito de competitividade empresarial.

Os reflexos destes recentes movimentos da economia mundial são observados em todos os setores econômicos. A velocidade e a competência com que esta realidade é assimilada pelas empresas constitui um diferencial que pode determinar a sua evolução ou a sua exclusão do mercado. O sistema de produção agrícola não representa exceção a esta regra e o conjunto de todos os seus componentes, denominado agronegócio ou, em inglês, “*agribusiness*”, tem se desenvolvido de modo progressivo, representando atualmente considerável parcela das exportações de vários países e blocos econômicos. O *agribusiness* é definido por Davis e Goldberg (1957:85), como o: “*conjunto de todas as operações que envolvem a produção e distribuição dos insumos rurais; as operações de produção nas fazendas; estocagem, processamento e distribuição de produtos agrícolas e itens produzidos com eles*”. Segundo Araújo, Wedekin e Pinaza

(1990), estima-se que, apenas entre 1950 e 1987, o comércio agrícola mundial tenha aumentado de US\$28 bilhões para US\$340 bilhões. Para fazer frente à demanda mundial de alimentos e fibras, as organizações deste setor econômico estão se reestruturando, em função das novas exigências mercadológicas, através do uso intensivo de novas tecnologias, tais como a biotecnologia, e do estudo das oportunidades dos seus mercados consumidores, aos quais vem procurando adequar-se de forma a atuar competitivamente no mercado.

O *agribusiness* brasileiro participa do mercado mundial como grande potência produtora e exportadora de diversos produtos. Atividades como a citricultura, cafeicultura e avicultura, dentre outras, se destacam na geração de divisas e de empregos. Este desempenho foi obtido em função da busca constante pelo aperfeiçoamento de técnicas administrativas, de cultivo, transporte, armazenamento e comercialização, específicos de cada atividade. Ainda que em estágio avançado de desenvolvimento, o sistema de produção agrícola permanece condicionado a flutuações mercadológicas (estruturais e/ou conjunturais), que afetam significativamente o seu desenvolvimento.



O agronegócio do café brasileiro representa um setor do *agribusiness* nacional de fundamental importância para a economia do país. Além da geração de divisas e empregos, deve-se considerar a relevância desta atividade para as regiões brasileiras que têm neste setor considerável fonte de arrecadação. O Estado de Minas Gerais, maior produtor do país com 45,5% do total nacional, tem a economia de grande parte de seus municípios baseada no *agribusiness* do café, que pode ser considerado como um fator de desenvolvimento regional.

A região sul de Minas Gerais (RSMG), tradicionalmente mantém a liderança na produção de café, contribuindo com 50% da produção total do Estado. A cadeia do *agribusiness* mineiro representou, no ano de 1994, R\$1,4 bilhões para o governo estadual (via Imposto sobre Circulação de Mercadorias e

Serviços - ICMS), além de R\$34,9 milhões para o Fundo de Previdência Rural - FUNRURAL (Ferreira, 1993). Outros aspectos consideráveis desta atividade para o Estado são: a geração de emprego em torno de 297 mil trabalhadores no segmento da produção e a fixação de mão-de-obra no meio rural. No total, aproximadamente 28 mil propriedades cuja maioria (95%), possui até 50 ha, cultivam, no total, 630 milhões de covas de café. Nesta região se encontra a maior concentração de cooperativas de cafeicultores do Brasil, bem como a melhor estrutura no que concerne à assistência técnica, beneficiamento, armazenamento e comercialização do produto.

A sobrevivência das diferentes organizações no *agribusiness* do café está condicionada à adoção do caráter empresarial, com orientação baseada na economia de mercado, visando a diminuição dos riscos inerentes às suas atividades e a sua interação com o mercado consumidor. A partir desta postura empresarial, as organizações produtivas são levadas a tomar decisões pró-ativas, estratégicas e competitivas no mercado.

Dada a importância deste setor para a economia do Brasil, do Estado de Minas Gerais e, de modo mais específico, da região sul-mineira, o *agribusiness* do café deve ser alvo de estudos sistemáticos e periódicos, tendo em vista os fatores que influenciam positiva ou negativamente o seu desempenho no âmbito nacional e internacional. Pretendeu-se demonstrar a relação entre a presença e condições dos determinantes apresentados por Porter (1993) na RSMG e a conquista e manutenção da competitividade das organizações do *agribusiness* do café. Duas questões se apresentam nesta discussão: Representariam estes determinantes um diferencial em termos de favorecimento da busca pela competitividade? Que fatores determinam e sustentam a competitividade das organizações que compõem o *agribusiness* do café na região sul-mineira?

Estes estudos podem se constituir como significativa fonte de subsídios para o direcionamento dos esforços dos atores sociais envolvidos com este setor e concorrem para a manutenção da competitividade internacional do “Café do Brasil”.

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo geral**

O objetivo geral deste trabalho foi estudar a competitividade do *agribusiness* do café na região sul do Estado de Minas Gerais (RSMG).

### **1.1.2 Objetivos específicos**

- Analisar a disponibilidade dos fatores de produção e infra-estrutura na RSMG;
- analisar as características da demanda por café na RSMG;
- analisar características da competitividade das empresas do *agribusiness* do café na RSMG, bem como suas estratégias e rivalidades;
- analisar o papel do acaso no desenvolvimento recente do *agribusiness* do café na RSMG;
- analisar o papel do governo no desenvolvimento recente do *agribusiness* do café na RSMG.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 O *agribusiness* do café no Brasil

Aspectos antropológicos, étnicos, sociológicos e econômicos são evidenciados nos estudos de Ribeiro (1995), Camargo (1979) e Prado Júnior (1981), e a partir deles pode-se concluir que os primeiros fatos econômicos do Brasil aconteceram logo após sua descoberta, em 1500, e tiveram grande influência nos caminhos que o Brasil viria a percorrer até os dias de hoje. Deste modo, os ciclos do pau-brasil, do açúcar, do ouro e do café forneceram as bases e o direcionamento das atividades econômicas para várias regiões brasileiras, criando uma classe dominante nos campos político, econômico e social, fruto da exploração destas monoculturas com fins de exportação.

A cultura do café desempenhou um papel de grande importância para o desenvolvimento econômico do país e, apesar de ter sido introduzida em 1727 oriunda da Guiana Francesa, permaneceu servindo apenas ao consumo interno até o início do século XIX. A partir de então, começou a ser explorada comercialmente em virtude do declínio das exportações de produtos tradicionais como algodão, cacau e açúcar. Segundo Furtado (1980), “...é no meio dessas grandes dificuldades que o café começa a surgir como nova fonte de riqueza para o país. Já nos anos trinta esse produto se afirma como principal elemento da exportação brasileira e sua progressão é firme”.

Os reflexos do êxito da cafeicultura nos demais setores econômicos não tardaram a aparecer e podem ser considerados como incentivadores da industrialização brasileira, seja pela utilização de mão-de-obra (Stolcke, 1986),

ou pelo desenvolvimento de uma indústria adjacente ou ainda pela geração de divisas para o país.

Segundo Albuquerque (1977:68):

*“...o café adquiriu tal importância na economia brasileira que foi capaz de levar o país para uma nova trilha de crescimento econômico - o de um processo auto-sustentado, gerando efeitos difusão para frente e para trás, bem como a uma economia nacional integrada”.*

Este mesmo autor relata que as conseqüências deste surto de desenvolvimento contribuíram para o desenvolvimento de vários setores da economia, tais como: mineração, bancos, transportes, entre outros. Esta realidade, no entanto, se refere a uma face da questão, não se enfatizando a transferência de capital da agricultura para o setor industrial. Conforme Pereira (1987:88):

*“...a agricultura e especialmente o café, sem dúvida, tiveram um papel fundamental na implantação da indústria no país: a agricultura transferiu capital para a indústria, liberou mão-de-obra, proporcionou divisas, permitiu que o custo de reprodução da força de trabalho nas cidades permanecesse relativamente baixo; apenas não criou mercado para a indústria.”*

Apesar desta representatividade econômica, o autor enfatiza:

*“...durante todo o período inicial da industrialização brasileira a agricultura foi marginalizada de qualquer auxílio estatal. Toda a ênfase foi colocada na industrialização. Reproduzindo o que aconteceu na maioria dos outros países que se industrializaram tardiamente, o Estado funcionava como veículo de transferência de renda da agricultura para a indústria.”*

A história da cafeicultura brasileira pode ser caracterizada por uma série de flutuações nos preços e no volume de produção, consequência de excessos de produção, geadas, pragas, intervenções governamentais e acordos internacionais. As consequências destas flutuações foram e ainda são expressivas na economia dos países exportadores deste produto. Um grande marco para a cafeicultura, segundo Duque (1976), foi a crise na economia norte-americana em 1929. Para Furtado, citado por este mesmo autor: *“o desequilíbrio máximo foi alcançado no ano da crise, 1929, quando a produção atingiu 28.941.000 sacas e a exportação 14.281.000.”*

Movido pela importância da cafeicultura para a economia brasileira, o governo brasileiro realizou várias intervenções no mercado desde o início do século XX. Seu objetivo principal era a manutenção de altos preços e a consequente conquista de divisas para o país. No Brasil, estas políticas para a cafeicultura não tinham como objetivo principal a defesa do setor e, sim, a transferência de recursos para o setor industrial, fomentando o seu desenvolvimento. Segundo Bacha, citado por Ferreira Filho (1993): *“havia um objetivo mais amplo da política econômica em curso, que envolvia a opção pelo desenvolvimento via industrialização.”* Deste modo, a política de preços altos pretendia arrecadar o máximo de recursos advindos da exportação para formar capital no setor industrial da economia.

Uma fase importante deste relacionamento brasileiro com o mercado internacional foi a adoção do modelo de “substituição de importações”, época que segundo Tavares (1981), tornou-se evidente *“uma restrição a importação de produtos externos via política cambial discriminatória que visava ajustar o nível de importações e fortalecer a indústria nacional.”* Segundo Moricochi (1994:18):

*“ na verdade, esse modelo de substituição de importação, que ganhou impulso após a Segunda Grande Guerra, veio a corroborar a política econômica adotada pelo Brasil até então, no sentido de se obter o máximo de divisas para a industrialização. No caso do Brasil, o café foi o principal produto a desempenhar essa função.”*

Concomitantemente a essas intervenções estatais no setor cafeeiro, ocorreram tentativas de controle de oferta do produto (por parte dos países produtores) no âmbito mundial. Eram os Acordos Internacionais do Café – AIC, ocorridos entre 1962 e 1989, que eram justificados pela *“...necessidade de se ter maior estabilidade no mercado, reduzindo, dessa forma, as oscilações de preços tão prejudiciais, principalmente aos produtores”* (Moricochi, 1994). Para este mesmo autor, as conseqüências destes acordos, no entanto, constituía apenas um paliativo para uma situação de desequilíbrio de oferta: *“Para qualquer tipo de acordo, o máximo que se pode esperar são reduções nas flutuações de preços a curto prazo, nada garantindo que o problema terá solução a longo prazo...”*. Esta situação de constantes flutuações no mercado de café deflagraram diversas reações nos diferentes países que o compunham. No Brasil, segundo Castro Júnior (1995), aos produtores, diante de tal situação e da postura governamental, só restou uma opção: o ajuste na oferta.

Procurando identificar a racionalidade econômica que embasou o processo de regulamentação e desregulamentação do sistema agroindustrial do café, Saes (1995) identifica em três períodos os diferentes motivos desta regulamentação: controle de superprodução, manutenção da estabilidade de preços e interesses privados na acumulação de capital e do Estado na implementação de políticas de substituição de importações. Ainda para esta autora:

*“ a regulamentação não surgiu para eliminar as ineficiências engendradas pela competição predatória, mas para se aproveitar de*

*uma situação de quase-monopólio que o país dispunha no mercado internacional, fixando os preços acima da média concorrencial.*”

A acentuada queda dos preços do café a partir do final da década de 80 se estendeu até o ano de 1993 quando os países produtores criaram a Associação dos Países Produtores de Café - APPC. O objetivo a ser alcançado por esta associação era uma pronta recuperação dos preços internacionais via retenção de produção, contudo, a geada no ano de 1994 desfez esta expectativa.

Estas condições adversas, segundo Saes (1995:140), tiveram repercussões positivas para o presente e futuro da cafeicultura brasileira:

*“ se por um lado a política desenvolvida pelo governo resultou na diminuição da participação relativa do café no mercado mundial, por outro, as restrições impostas à cultura cafeeira durante o período de intervenção trouxeram condições à sua recuperação e readaptação.”; “pode-se esperar que com a grande erradicação das lavouras decadentes (nesses últimos 4 anos) e a introdução de novas técnicas de plantio (como o superadensamento) haja um aumento da produtividade e diminuição dos custos de produção na lavoura brasileira nos próximos anos.”*

\* A cafeicultura brasileira, segundo Moricochi, Martin e Vegro (1997), *“...desfruta de situação privilegiada. O país dispõe de imensas vantagens comparativas e competitivas que devem ser potencializadas em benefício do setor”*. Ainda para estes autores, há uma tendência de aumento da produção nos continentes asiático e africano, bem como o início de um novo ciclo de baixo preço que deverá se iniciar no ano de 1999. Configura-se, desta forma, a importância da cafeicultura brasileira no mercado mundial que, segundo estes mesmos autores, movimentará aproximadamente US\$40 bilhões no mercado mundial, envolvendo em torno de 20 milhões de pessoas e com uma produção mundial, no ano de 1996, de 100,5 milhões de sacas.

✱

Atualmente o Brasil é o primeiro produtor mundial de café verde, com uma participação de 24,40 % do mercado mundial, seguido pela Colômbia com 15,76%, e Indonésia com 6,68%. O restante da produção mundial tem como origem outros países da África e América Central, conforme a Organização Internacional do Café (OIC) e United States Department of Agriculture – USDA, citado por Saes (1995).

O inter-relacionamento entre a agricultura e indústria tem se desenvolvido além das tradicionais relações entre fornecedores de máquinas agrícolas, equipamentos e insumos. Atualmente, este relacionamento se estende ao campo do processamento e comercialização dos produtos agropecuários, dentro do conceito de “*agribusiness*”.

Segundo Kageyama e Silva (1987), no Brasil, a dinâmica das cadeias de cada produto específico são distintas e imprimem um caráter heterogêneo ao Complexo Agroindustrial Brasileiro – CAI, em função das especificidades de cada cultura. Para Zylbersztajn (1993), o conceito de cadeia agroindustrial remete à sucessão de atividades ligadas verticalmente que são necessárias à produção de um bem.

O Complexo Agroindustrial é de grande importância para a economia brasileira. Santana (1994) associa a dinâmica do CAI ao crescimento econômico brasileiro. Para este autor, o CAI apresenta o melhor desempenho funcional e econômico dentro da estrutura econômica brasileira, influenciando todas as organizações de produção do país:

*“ os resultados mostram que não apenas o desempenho da agropecuária e dos serviços foram fatores predominantes para atenuar as flutuações da atividade econômica, mas também a agroindústria, que ao se dinamizar, aprofundou a integração entre agricultura e a indústria e, juntos, fortalecem as ligações de*

*consumo, que, sem dúvida, sustentaram o funcionamento da economia brasileira, sobretudo nos anos 80”*

A cadeia agroindustrial do café é considerada tradicionalmente como uma das mais importantes do *agribusiness* brasileiro, apesar de ter perdido, ao longo dos anos, a competitividade no mercado internacional. Farina e Zylbersztajn (1994) atribuem esta situação a alterações substanciais do ambiente institucional do *agribusiness* do café ocorridas no final dos anos 80. Esta opinião é partilhada por Andrade (1995): “...a evolução da cafeicultura tem ocorrido em ciclos econômicos de euforia, ou crise, estando os preços internacionais ora muito elevados, ora deprimidos”. Dentre outras alterações neste ambiente, destacam-se a desregulamentação dos mercados internos e externos, mudanças nos padrões de concorrência, e o tabelamento dos preços do café torrado (em vigor até 1991) que impedia as estratégias de valorização da qualidade. Segundo Wilkinson (1996:8), o desempenho negativo do setor cafeeiro (apesar de ser competitivo em custos e na qualidade do produto detendo cerca de 25 % do mercado internacional de café em grão), decorre das políticas e estratégias que orientam o setor e não de fatores estruturais.

Segundo Mendes (1996), no Brasil cerca de 10 milhões de pessoas estão envolvidas direta ou indiretamente no complexo agroindustrial do café, atividade desenvolvida em pelo menos 1700 municípios brasileiros onde atuam cerca de 450 empresas com registro de exportação e 1.300 indústrias de torrefação e moagem.

Hafers (1997) apresenta um valor total dos negócios cafeeiros em 1996 de US\$ 4,7 bilhões (produção agrícola e industrial). As principais organizações do setor são as cooperativas, o segmento processador que é composto pela indústria de torrefação e moagem com cerca de 1700 empresas, a indústria de

café solúvel com um total de 11 empresas; e o setor exportador composto de 160 empresas dentre as quais um grupo de dez empresas responsáveis por 45% da comercialização.

Os Estados brasileiros com maior participação na produção de café em côco são Minas Gerais, Espírito Santo, São Paulo e Paraná, conforme Tabela 1:

**TABELA 1. Produção de café em côco dos principais estados produtores, 1994.**

UF	PRODUÇÃO EM t	%	ÁREA COLHIDA ha	%
MG	1.237.268	47,32	891.030	42,48
ES	431.729	16,51	449.577	21,43
SP	409.200	15,65	272.680	13,00
PR	163.981	6,27	184.351	8,79
BRASIL	2.614.578	100,0	2.097.650	100,00

Fonte: Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (1996).

A cafeicultura se deslocou dos estados da região nordeste para a região sudeste, e dos Estados de São Paulo e Paraná para Minas Gerais. Este último deslocamento foi causado por fatores como: condições edafo-climáticas, variantes econômicas como o preço da terra, menores custos de produção e custo de oportunidade do café (Andrade, 1994).

A configuração da cadeia agroindustrial do café, segundo a Secretaria de Estado da Agricultura, Pecuária e Abastecimento de Minas Gerais (1995:17), é a seguinte:

*“ a cadeia agroindustrial compõe-se dos segmentos: fatores de produção, produção em nível de fazenda, beneficiamento e comercialização do produto. Nestes segmentos atuam fornecedores,*

produtores, maquinistas, cooperativas e corretores. Há ainda o segmento industrial, composto pelas indústrias torrefadoras de café para o mercado interno e pelas indústrias de café solúvel que têm como alvo maior o mercado externo. Outros componentes da cadeia são o armazenamento, o beneficiamento, agentes fornecedores do produto para as indústrias e para os exportadores. Há ainda varejistas em nível de mercados interno e externo, fornecedores do café para o consumidor”.

O impulso inicial da cafeicultura mineira ocorreu em função de sua localização próxima da capital federal (Rio de Janeiro), da disponibilidade de mão-de-obra em consequência do declínio da economia mineira e pela proximidade dos portos (Furtado,1980). Para o autor, os aspectos político-institucionais também contribuíram para o incremento da cafeicultura no Estado, dentre os quais destaca-se o Programa de Renovação e Revigoração dos Cafezais - PRRC.

Em recente estudo da Secretaria de Estado da Agricultura, Pecuária e Abastecimento de Minas Gerais é destacada a estrutura de produção cafeeira da região sul de Minas Gerais que detém 48,7% da produção do Estado: “ a região Sul de Minas é a melhor estruturada para a cafeicultura, dispondo de 55,8% da infra-estrutura total para produção de café no Estado.” Apesar disso, os índices técnicos obtidos têm sido superados por regiões que empregam tecnologias mais avançadas, utilizando de modo mais racional os seus recursos de produção, conforme Tabela 2.

**TABELA 2: Área, produção e produtividade da cafeicultura nas macrorregiões de Minas Gerais em 1994.**

REGIÕES	ÁREA		PRODUÇÃO		PRODUTIVIDADE	
	MIL (HA)	%	MIL SC	%	SC/HA	%/MG
I) Metalúrgica	12,5	1,4	113,0	1,1	9,0	78,2
II) Mata	180,7	20,3	1.838,7	18,0	10,2	88,7
III) Sul de MG	435,1	48,7	4.978,3	48,7	11,4	99,1
IV) Triâng./A. Paranaíba	95,1	10,7	1.391,3	13,6	14,4	125,2
V) Alto S. Francisco	43,9	4,9	721,0	7,0	16,4	142,6
VI) Noroeste	5,0	0,6	33,5	0,3	6,7	58,2
VII) Jequitinhonha	25,1	2,8	198,3	1,9	7,9	68,7
VIII) Rio Doce	94,2	10,6	957,7	9,4	10,2	88,7
TOTAL de MG	891,6	100,0	10.231,8	100,0	11,5	100,0

Fonte: MINAS GERAIS (1995).

O *agribusiness* do café apresenta características próprias que o diferenciam dos demais segmentos agrícolas e a sua contribuição para a riqueza nacional é inquestionável. Esta representatividade exige a compreensão, através de estudos, da realidade que permeia as relações entre as organizações que compõem este segmento econômico. Desta forma, o estudo sistêmico baseado na realidade presente pode contribuir para a projeção dos caminhos futuros através da correção de metas e objetivos das organizações que compõem o *agribusiness* do café na RSMG.

## 2.2 Competitividade empresarial

✂ A evolução das organizações ocorre em conjunto com o desenvolvimento humano, fator que exerce influência e é influenciado pela dinâmica das organizações. Guerras, conquistas, convenções internacionais e revoluções, bem como as determinações da economia de mercado, constituem marcos deste desenvolvimento. A realidade das empresas brasileiras não se constitui numa exceção a esta regra e, guardadas as devidas proporções, todos os segmentos econômicos são atualmente expostos a estas contingências mercadológicas. Desta forma a busca pela conquista e manutenção da competitividade torna-se, a cada dia, uma constante no desenvolvimento empresarial do país.

A Revolução Industrial, segundo Burns, citado por Chiavenato (1987), veio modificar completamente a estrutura social e comercial da época, provocando profundas e rápidas mudanças de ordem econômica, política e social. Estas mudanças, segundo este autor, ocorreram em duas épocas distintas: “a 1ª Revolução Industrial ou revolução do carvão e do ferro; e a 2ª Revolução Industrial ou revolução do aço e da eletricidade.” Além da transferência da habilidade do artesão para a máquina e da substituição da força animal pela potência das máquinas, o mundo passou a conviver com várias organizações que se propõem a realizar as mais diferentes tarefas anteriormente realizadas pelos artesãos.

As organizações convivem diariamente com o processo de “homeostase”, ou seja, uma busca de equilíbrio frente aos estímulos do ambiente. Na obra clássica da ciência administrativa “*Formal Organizations*”, de Blau e Scott (1962), um capítulo é dedicado à importância do contexto social no qual elas se inserem. Para estes autores, a influência da comunidade ocorre através de uma rede de organizações com as quais a organização interage, devendo esta última

definir e redefinir as suas metas e objetivos: “...de qualquer modo, o contexto social não é meramente um aspecto do ambiente externo, mas atualmente tem penetrado na vida organizacional.”

A velocidade do desenvolvimento econômico e social do século XX tem exposto as organizações e seus dirigentes a freqüentes mudanças sociais e mercadológicas. A interação organização-comunidade constitui o ponto de partida para o desenvolvimento das organizações empresariais, devendo revelar as necessidades de ambas e se concretizar na sua satisfação.

A realidade do sistema capitalista que se observa atualmente pode ser compreendida como conseqüência de uma evolução ocorrida em momentos históricos da vida econômica mundial. A cafeicultura brasileira, do mesmo modo, ao longo de sua exploração comercial, caracterizou-se por uma seqüência de flutuações de safras e preços em função de diferenças entre a oferta e procura do produto, assim como os ciclos de Kondratieff, conforme Chesnais (1996:13):

*“...por mais que pareça problemática a existência de ondas longas, na formulação de Kondratieff (pressupondo a presença de mecanismos endógenos de recuperação cíclica), tanto mais se afigura possível, e até indispensável, distinguir na história do capitalismo, certos momentos em que numerosos fatores desembocam num novo conjunto de relações internacionais e internas que ‘formam um sistema’ e que modelam a vida social, não apenas no plano econômico, mas em todas as suas dimensões.”*

Dentre as mudanças econômicas e sociais, a era da produção em massa foi marcada pelo intenso movimento dos mercados mundiais que assimilavam todos os impactos dos avanços e progressos da época. Piore e Sabel (1984) ressaltam cinco episódios críticos da era da produção em massa: 1) a intranqüilidade social nos fins dos anos 60 e nos primeiros anos da década de 70;

2) as flutuações da taxa de câmbio; 3) o primeiro choque do petróleo e o acordo russo do trigo; 4) o segundo choque do petróleo causado pela revolução iraniana em 1979 e 5) o início da recessão mundial nos anos 80.

A evolução dos mercados consumidores e produtores nos diversos países e a crescente acumulação de capitais decorrida deste movimento concorreram para que o mundo atingisse, após a década de 80, uma fase denominada por Chesnais (1996:14) “mundialização do capital”, que precede o período “fordista” (fim da Segunda Guerra Mundial e o fim da década de 70). Segundo este autor:

*“ um dos fenômenos mais marcantes dos últimos 15 anos tem sido a dinâmica específica da esfera financeira e seu crescimento, em ritmos qualitativamente superiores aos dos índices de crescimento do investimento, ou do PIB (inclusive nos países da OCDE, ou do comércio exterior). ”*<sup>1</sup>

Neste novo regime de acumulação de capital, segundo Chesnais (1997), “A mundialização financeira tornou a ser ao menos tão importante quanto a mundialização do capital produtivo”. Para o autor, o atual regime de acumulação se difere do regime fordista pelo seu caráter excludente de países que não são atrativos ao capital monetário rentista: “ *Mecanismos de integração seletiva triam aqueles países mais atrativos do ponto de vista da valorização do capital e aqueles que não o são.* ”

Cano (1994) e Tavares (1981) também identificam esta realidade na economia brasileira, que segundo Tavares (1981:234):

*“ significa basicamente, a capitalização de rendas obtidas a partir de títulos financeiros que constituem ‘capital’ apenas no sentido*

---

<sup>1</sup> Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE.

*genérico de um direito de propriedade sobre uma renda. A realização desta renda não repousa, diretamente, no processo de produção mas em um direito de participação no excedente gerado por esta empresa ou pela economia em conjunto.”*

No entanto, ressalta a necessidade de se considerar, com as devidas proporções, as diferentes realidades dos países desenvolvidos dos chamados “em desenvolvimento”.

*“ atribuir um significado mais profundo a essa semelhança seria esquecer o caráter desigual da concentração verificada no Brasil, bem como, a heterogeneidade dos diversos grupos empresariais e financeiros quanto à origem e interesses objetivos do seu capital e grau de poder monopólico interno. Seria esquecer que o capitalismo financeiro representou para os países centrais uma etapa mais avançada do desenvolvimento das forças produtivas internas em sua expansão monopólica em escala mundial, enquanto no caso brasileiro corresponde, somente, a uma tentativa de readaptação da estrutura oligopólica interna às novas regras do jogo econômico financeiro internacional” Tavares (1981:254).*

O século XX se caracteriza pelo forte relacionamento entre organizações de vários setores da economia mundial. Este cenário é consequência direta de uma nova realidade mercadológica inserida num processo irreversível de globalização dos mercados e formação de blocos econômicos, no qual países vizinhos tomam posições conjuntas na política internacional de produção e comercialização de bens e serviços. No ambiente empresarial, a inovação é uma constante na busca de vantagens competitivas que conquistem e mantenham a fidelidade dos consumidores. Esta posição é deixada clara na seguinte referência de Schumpeter (1961):

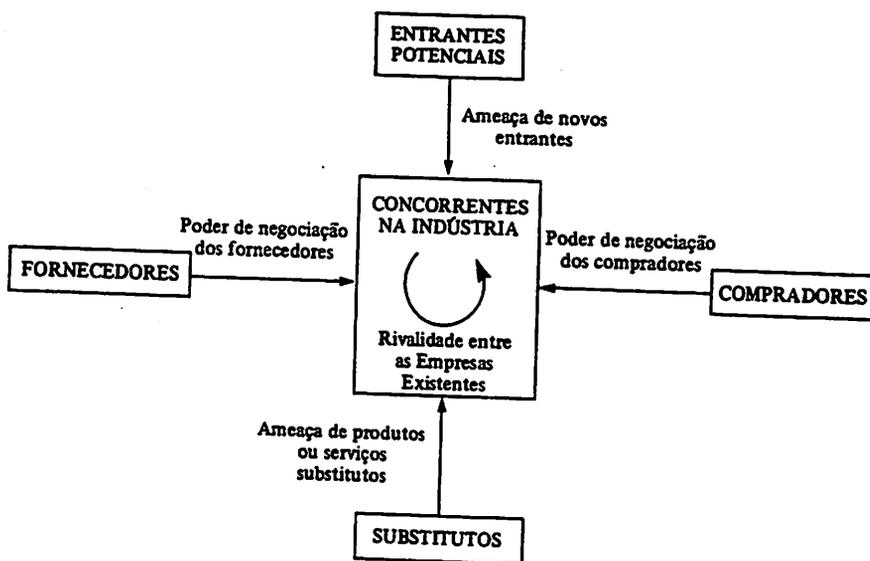
*“A abertura de novos mercados, estrangeiros e domésticos, e a organização da produção, da oficina do artesão a firmas como a U.S. Steel, servem como exemplo do mesmo processo de mutação industrial-se é que podemos usar esse termo biológico - que revoluciona incessantemente a estrutura econômica partir de dentro, destruindo incessantemente o antigo e criando elementos novos. Este processo de destruição criadora é básico para se entender o capitalismo. É dele que se constitui o capitalismo e a ele deve se adaptar toda a empresa capitalista para sobreviver.”*

A competição resultante destas posturas dos países e empresas tem conduzido ao desenvolvimento de setores produtivos eficientes e competitivos, e, devido ao caráter excludente do sistema capitalista, levam também ao desaparecimento das indústrias que não se enquadram neste perfil. Um novo padrão de competição também é relatado por Tapscott (1995):

*“ uma preocupante realidade do novo ambiente global é o surgimento de uma nova era em termos de competição. A competição está surgindo não apenas a partir de concorrentes tradicionais em mercados tradicionais, ou a partir de novos entrantes em determinados setores industriais ou econômicos, mas também a partir da desintegração de barreiras de acesso a mercados anteriormente isolados e protegidos.”*

Porter (1986) indica técnicas para análise de indústrias e da concorrência, tendo por base a análise de cinco forças competitivas que atuam sobre uma indústria e de suas implicações estratégicas (Figura 1): entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os concorrentes. Para este autor, a intensidade da concorrência em uma indústria é determinada pela combinação destas cinco forças que devem ser consideradas na formulação de estratégias: *“ a essência da*

*formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente.”*



**FIGURA 1. Forças que dirigem a concorrência na indústria.**  
Fonte: Porter, 1986

↳ Deste modo, a partir de uma análise das forças que regem a concorrência e do ambiente no qual se desenvolve este jogo de forças, a empresa poderá tomar uma postura no mercado. A meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é, segundo este autor: “ *encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra estas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor*”. Para enfrentar estas cinco forças competitivas, Porter apresenta três abordagens “*potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria*”. São as estratégias genéricas: liderança no custo total; diferenciação do produto e enfoque em determinado grupo comprador.

↳ Porter considera fundamental para o sucesso competitivo das empresas a manutenção da “vantagem competitiva”, ou seja, o reconhecimento por parte do cliente de determinados atributos que diferenciam a empresa de seus concorrentes. Em seu livro *Vantagem Competitiva* (1992), o autor indica que: “ *após várias décadas de prosperidade e expansão vigorosa, contudo, muitas empresas perderam de vista a vantagem competitiva em sua luta por crescimento e busca de diversificação*”. Atualmente pode-se observar uma tendência das organizações produtivas de analisar a posição dos clientes e o funcionamento da concorrência para a tomada de decisões. O aprofundamento dos estudos acerca da competição empresarial conduz a um novo conceito: competitividade empresarial, ou seja, a capacidade de adequação dos objetivos das empresas aos anseios do mercado em tempo hábil e nas especificações determinadas pelo consumidor. Face ao processo de globalização dos mercados, a competitividade começa a ser analisada em termos da “indústria nacional” no contexto internacional.

A atual conjuntura mercadológica exige uma postura pró-ativa por parte dos gerentes, que devem criar as oportunidades e não apenas ajustar-se a elas e acompanhar os movimentos da concorrência. Torna-se fundamental a

identificação das habilidades, nas quais a empresa é mais eficiente, de forma a delimitar o seu lugar no mercado criando e desenvolvendo tais habilidades. Hamel e Prahalad (1995:235) afirmam que:

*“...a sutileza surge quando se tenta diferenciar as competências ‘essenciais’ das competências ou capacidades ‘não essenciais’ da organização”*

Ainda para estes autores:

*“...deve haver alguma noção das atividades que realmente contribuem para a prosperidade da corporação a longo prazo”.*

Desta forma, além do aproveitamento das oportunidades emergentes do mercado deve-se também atuar no desenvolvimento produtos e serviços para mercados futuros em que a competição privilegiará as empresas pioneiras. *“ a competição pelo futuro é uma competição pela criação e domínio das oportunidades emergentes pela posse do novo espaço competitivo”, (Idem).*

O conceito emergente de competitividade é definido por Coutinho e Ferraz (1995), coordenadores do Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira, como sendo: *“a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”.* Este conceito pode ser complementado pela definição de Feurer e Chaharbaghi (1994):

*“ a competitividade é relativa e não absoluta. Ela depende dos valores dos acionistas e dos consumidores e clientes, solidez financeira que determinam a capacidade de agir e reagir dentro de um ambiente competitivo e o potencial de pessoas e tecnologia em implementação para as mudanças estratégicas necessárias. Competitividade somente*

*pode ser sustentável se um equilíbrio apropriado for mantido entre estes fatores que podem ser de natureza conflitante.*”

Segundo Duren, Martin e Westgren (1992:48), a competitividade é: *“a capacidade de sustentar os ganhos com lucratividade ou a manutenção da faixa de mercado”*. Para estes autores, *“as firmas e o governo podem criar os meios para se obter situações vantajosas obrigatórias para a competitividade”*.

A dinâmica da competitividade empresarial é influenciada por questões estruturais e conjunturais, contudo, a eficiência do setor produtivo não pode ser desconsiderada. Segundo Ferraz (1995):

*“ a partir de uma perspectiva dinâmica, o desempenho no mercado e a eficiência produtiva decorrem da capacitação acumulada pelas empresas que, por sua vez, reflete as estratégias competitivas adotadas em função de suas percepções quanto ao processo concorrencial e ao meio ambiente econômico onde estão inseridas.”*

Ainda para Ferraz (1995), a empresa se constitui no elemento básico de análise da competitividade e os “fatores empresariais” são aqueles sobre os quais detém poder de decisão. São compostos de quatro áreas de competência: 1) inovação, desenvolvimento de produtos e processos, e transferência de tecnologia; 2) gestão de marketing, serviços de pós-venda, finanças e planejamento; 3) produção, atualização de equipamentos, técnicas organizacionais e controle da qualidade; 4) recursos humanos, produtividade, qualificação e flexibilidade.

A concentração geográfica de determinadas indústrias pode ser considerada como um ponto positivo para o seu desenvolvimento competitivo. O principal benefício advindo desta aglomeração de organizações produtivas é o desenvolvimento mútuo advindo do relacionamento entre elas, sendo também

fruto do amadurecimento frente às mesmas pressões dos grupos sociais, tais como clientes e fornecedores. Para Piore e Sabel (1984) e Garofoli (1993), a conglomeração regional constitui uma das faces da especialização flexível, sendo que, em diversos países (dentre eles Japão, Itália, Alemanha Ocidental, França e EUA) este tipo de estratégia nacional influenciou positivamente alguns setores. Ainda para Piore e Sabel (1984:265):

*“...neste modelo, nenhuma empresa é permanentemente dominante, e os acordos entre elas são definidos por uma série de contratos de curto prazo, no qual o papel das partes são sempre mutáveis. Dentro destes distritos industriais existem também instituições que facilitam a combinação dos empreendimentos produtivos: associações comerciais; sindicatos; comunidade; cooperativas para compra de materiais, produtos de marketing regional, seguro de crédito em prazos favoráveis para os membros e, fornecimento de produtos semi-acabados cuja manufatura permita economias de escala.”*

As condições oferecidas por determinadas regiões constituem-se de atrativos para empresas ou grupos de empresas que incorporam estas externalidades econômicas nas considerações a respeito da sua localização:

*“ as empresas se concentram em regiões onde já estejam implantadas companhias análogas, onde as externalidades sejam fortes (instituições bem equipadas, recursos em tecnologia, mão-de-obra qualificada, meios de financiamento adequados) e, onde haja boas perspectivas de mercado. Por não preencherem tais pré-condições indispensáveis, muitas regiões e países em desenvolvimento não participam desse processo, e teriam de superar enormes obstáculos para terem acesso a ele.” (Vichery citado por Chesnais, 1996:209).*

A questão da otimização da organização internacional da produção por parte das empresas multinacionais é, segundo Chesnais (1996), comandada por dois fatores:

*“ o primeiro diz respeito às exigências, já indicadas, das políticas de diferenciação da oferta e de fidelização da clientela, implicando a proximidade das companhias sem relação aos consumidores que pretendem atingir. O segundo fator está relacionado às características organizacionais de flexibilização da produção...”*

Tal posição é compartilhada por Duysters e Hagedoorn (1995) e Cool e Schendel (1987), quando se referem ao relacionamento entre grupos estratégicos, Ylä-Anttila (1994), que relaciona os “*industrial clusters*” à industrialização; Jacobs e De Jong (1992), em seus estudos sobre estes agrupamentos industriais na Holanda, e Ruas (1995), em estudo que discute o conceito de “*cluster*” (agrupamentos de empresas numa mesma região geográfica) e as relações interfirmas no complexo calçadista do Estado do Rio Grande do Sul.

Segundo Zaccarelli (1995), a existência de várias empresas de um mesmo setor, em determinada região, gera uma relação de competição entre elas e, principalmente a possibilidade de desenvolver a sua capacidade operacional e gerencial. Os benefícios advindos destes relacionamentos são evidenciados nos estudos acerca dos “*clusters*” realizados em diferentes países e indústrias, onde o fortalecimento mútuo e a projeção no cenário competitivo internacional são constantes.

No Brasil, os ciclos econômicos e a própria industrialização tiveram grande influência na organização geográfica do setor produtivo. O país foi afetado de forma desuniforme pelo processo de desenvolvimento econômico que não ocorreu de modo bem distribuído, conforme cita Tavares (1981):

*“ o aumento dos desequilíbrios regionais corresponde a uma tendência natural de concentração da atividade econômica em torno da região polarizada do sistema, agravada por uma política econômica de incentivos a industrialização que na prática corresponde à transferência de renda das regiões menos desenvolvidas para as mais desenvolvidas ”.*

A necessidade de compreensão desta realidade é reforçada por vários autores que se referem à importância do reconhecimento das peculiaridades regionais de um país de dimensões continentais, para que se instaurem gestões que visem o desenvolvimento do Brasil como um todo e não apenas nos pólos atualmente desenvolvidos:

*“ a questão da eficiência não sepulta a questão da equidade num país assustadoramente desigual como o Brasil. É imperativo, pois, buscar-se o desenvolvimento nacional equilibrado, e isso somente será possível mediante a integração regional e a expansão econômica das diferentes regiões, segundo suas vocações e potencialidades, neutralizadas as tendências concentradoras e perversas dos livres mecanismos de mercado. ” Brasil (1993).*

As características regionais de produção foram alteradas por diversos fatores, dentre eles as migrações. A sua avaliação pode fornecer informações que embasem intervenções governamentais e de setores produtivos. Diniz (1995), afirma que:

*“ estes movimentos migratórios, além de, alterações da renda, urbanização, concentração populacional e taxas de crescimento demográfico, geram novas configurações regionais e a necessidade de avaliação do comportamento regional da produção, seus determinantes e principais tendências para então se estabelecerem diretrizes para o planejamento nacional, atentando-se para a dimensão regional, incluídas as alterações e adaptações dos instrumentos de política econômica regional. ”*

As transformações das formas de produção nos setores industriais urbanos têm influenciado efetivamente as relações organizacionais do setor agrícola criando uma nova forma de produção no campo, mais exigente em termos de insumos e de tecnologias e, conseqüentemente, de capital financeiro. Como reflexo desta tendência, os sistemas agroindustriais enfrentam grandes desafios à sua competitividade:

*“...dentre os quais se destacam a saturação do mercado de alimentos no mundo desenvolvido e uma ampla área do mundo não desenvolvido demandando expansão da produção, mas com baixíssima capacidade de pagar. Isto significa uma disputa crescente dos mercados de especialidades de alto valor convivendo ao lado de um mercado de commodities de baixas margens e elevadas quantidades.”*  
Farina (1994).

Este mercado competitivo propicia benefícios advindos da ampliação dos mercados, contudo, expõe toda a estrutura produtiva dos países em desenvolvimento aos competidores internacionais que não raramente possuem uma capacidade tecnológica e um poder de barganha para sobrepor os seus produtos no mercado. Para Müller (1993:7), *“o tamanho e a importância do mercado dos países desenvolvidos indicam que seus interesses em regular os processos terão um peso maior nas relações com os países subdesenvolvidos.”* Por este motivo, o relacionamento mercadológico deve ser constituído a partir de análises profundas das capacidades de cada país de “enfrentar” a realidade da competitividade internacional.

Do relacionamento entre indústria e agricultura, esta última incorpora ainda as estratégias empresariais que, além de considerarem o mercado interno, o fazem também em relação ao mercado internacional. Esta interrelação é apresentada com propriedade por Müller (1992:5):

*“...pensar na inserção internacional do Brasil através da competitividade como condição para fazer parte de um (esperançoso) ciclo virtuoso de crescimento, e de desenvolvimento, requer que se leve em consideração a capacidade do país ou bloco de países (ou mais particularmente de cadeias produtivas, seus segmentos, suas empresas) em fazer parte ativa das diversas redes de negociação existentes a nível internacional e a nível do país.”*

A evolução do sistema alimentar e as características do mercado mundial de alimentos, bem como suas causas são referenciadas por Wilkinson (1996:6), que demonstra uma significativa diferença entre o comércio mundial e o doméstico nos países industrializados:

*“ esta transição no sistema de produção e consumo alimentar é refletida também no descompasso entre os padrões de concorrência nos mercados domésticos dos países industrializados e a dinâmica do comércio mundial. Enquanto a commodity domina o comércio, são os serviços alimentares e a segmentação do mercado que definem as estratégias das empresas líderes nos mercados domésticos. A internacionalização desta concorrência passa por investimentos diretos, franquias e transferências de tecnologia.”*

A demanda mundial por alimentos deverá ser positiva segundo Coelho (1997), que prevê um aumento da demanda mundial de alimentos em função da abertura gradativa de novos mercados e em função do elevado índice de crescimento econômico de alguns países em desenvolvimento. Para o autor, os próximos cinco anos serão decisivos para o posicionamento dos países no que concerne à exportação agrícola e afirma que:

*“a posição estratégica de cada país no agribusiness, visto de forma global, será decidida nesse período. Por questões de geopolítica mundial e de redução do risco de desabastecimento, os grandes*

*importadores mundiais tendem a buscar fontes alternativas confiáveis de suprimento, delineando uma situação bastante favorável para o Brasil.”*

Para uma efetiva inserção da economia brasileira e de seus respectivos setores no comércio internacional, urge que se compreenda a capacidade do sistema produtivo em atender às necessidades mercadológicas emergentes. Tal capacidade e seus determinantes devem ser contextualizados na realidade brasileira, de modo a contribuir para a busca de melhorias e da competitividade internacional. Os determinantes da competitividade de uma indústria são objeto de pesquisa e descrição de Porter (1993), que apresenta de forma sistemática um modelo de análise de indústrias nacionais, partindo-se da compreensão da configuração destes determinantes.

### **2.3 Determinantes da competitividade**

O entendimento do mercado constitui a base das ações e decisões dos gerentes e líderes das organizações produtivas no mundo contemporâneo. Este conhecimento prévio do ambiente passa necessariamente pela investigação dos fatores que contribuem para o sucesso ou fracasso de determinado negócio. Porter (1993) em seu livro: *Vantagem Competitiva das Nações*, tem no seu início os seguintes questionamentos: *“Por que uma nação se torna base para competidores internacionais bem sucedidos numa indústria?”* e ainda:

*“Como explicar por que estão na Alemanha tantos dos principais fabricantes de máquinas impressoras, carros de luxo e produtos químicos? Por que a pequena Suíça é sede dos líderes internacionais das indústrias farmacêutica, do chocolate e também*

*líder do comércio? Por que as principais empresas de caminhões pesados e equipamentos de mineração ficam na Suécia? Por que os Estados Unidos tem produzido os principais competidores internacionais em computadores pessoais, software, cartões de crédito e cinema? Por que as firmas italianas são tão fortes em azulejos e ladrilhos de cerâmica, botas para esqui, máquinas de embalar e equipamento de automação fabril? O que torna as empresas japonesas tão dominantes em eletrônica de consumo, máquinas fotográficas, robótica e máquinas de fac-símile?"*

A partir destes questionamentos, inicia, então, o estudo de determinadas indústrias em 10 países: Grã-Bretanha, Dinamarca, Alemanha, Itália, Japão, Coréia, Singapura, Suécia, Suíça e Estados Unidos. Porter procurou *"isolar a vantagem competitiva de uma nação, isto é, os atributos nacionais que estimulam a vantagem competitiva de uma indústria"*.

Para o autor, a competitividade tem sido explicada através de diversos conceitos: fenômenos macroeconômicos, a existência e o relacionamento das empresas com os recursos produtivos, as políticas governamentais e os diferentes estilos gerenciais. Para o autor cada uma destas explicações encerra um pouco de verdade, mas, *"Um conjunto de forças mais amplo e complexo parece atuar"*:

*"...as tentativas de explicar a competitividade de uma nação em sua totalidade foram pouco convincentes". Devo demonstrar que o entendimento da capacidade das empresas de um país de criar e manter a vantagem competitiva em determinadas indústrias constitui a pergunta certa, não só para informar a estratégia das empresas, como também para alcançar as metas econômicas nacionais"* Porter (1993).

As condições de cada país contribuem decisivamente para o aumento ou diminuição das vantagens competitivas de uma indústria:

*“Os países tem êxito quando o ambiente nacional permite, de maneira excepcional, que as empresas identifiquem novas estratégias de competir numa indústria. Os países tem êxito quando as circunstâncias locais proporcionam às empresas o estímulo para adotar essas estratégias sem demora e agressivamente. Os países fracassam quando as empresas não recebem os sinais adequados, não sofrem as pressões acertadas e não tem a capacidade necessária”* Porter (1993).

A concentração geográfica também pode constituir um fator importante na compreensão da competitividade de uma indústria:

*“As empresas bem-sucedidas concentram-se, com freqüência, em determinadas cidades ou estados dentro de um país. Nos Estados Unidos, por exemplo, muitas das principais empresas imobiliárias do país estão sediadas em Dallas, Texas; fornecedores de equipamentos para petróleo e gás em Houston; cadeias de administração de hospitais, na região centro-sul, abrangendo Nashville e Tennessee. Alguma coisa nessas localizações proporciona um ambiente fértil para as empresas dessas indústrias específicas.”* Porter (1993).

✱ Dentre os resultados obtidos a partir dos estudos de Porter e uma equipe de pesquisadores em cada país investigado, constatou-se que quatro atributos que modelam o ambiente de competição e da criação e manutenção das vantagens competitivas são responsáveis pelo êxito internacional de uma determinada indústria<sup>2</sup>: 1. condições de fatores: a posição do país nos fatores de produção, como trabalho especializado ou infra-estrutura, necessários à competição em determinada indústria; 2. condições de demanda: a natureza da demanda interna para os produtos ou serviços da indústria; 3. indústrias correlatas e de apoio: a presença ou ausência, no país, de indústrias abastecedoras e indústrias correlatas

---

<sup>2</sup> Para Porter (1986), indústria é “um grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante aproximados entre si”.

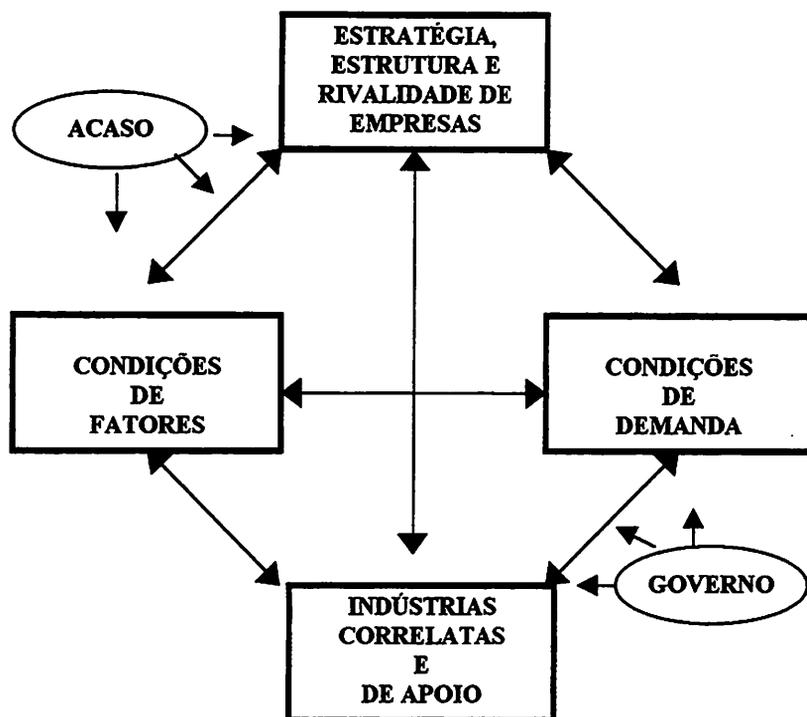
que sejam internacionalmente competitivas; 4. **estratégia, estrutura e rivalidade das empresas**: as condições que, no país, governam a maneira pela qual as empresas são criadas, organizadas e dirigidas, mais a natureza da rivalidade interna.

\* Duas variáveis que podem influenciar o sistema complementam a teoria, o acaso e o governo. O acaso são os acontecimentos fora do controle das empresas (e geralmente do governo do país) como as invenções puras, descobertas em tecnologias básicas, guerras, acontecimentos políticos externos e grandes mudanças na demanda do mercado externo. O governo, por sua vez, em todos os níveis, pode melhorar ou piorar a vantagem nacional. Esse papel é visto mais claramente quando examinamos a maneira pela qual as políticas elaboradas pelo governo influenciam cada um dos determinantes.

A unidade básica para o entendimento da vantagem nacional é a indústria. Os países obtêm êxito não em indústrias isoladas, mas sim, em *grupos* de indústrias ligadas por relações verticais e horizontais. *“ a economia de um país contém uma mistura de grupos, cuja constituição e fontes de vantagem (desvantagem) competitiva refletem o estado de desenvolvimento da economia ”* Porter (1993).

O autor utiliza o termo *“Diamond”* (Figura 2) quando se refere a estes determinantes como um sistema mutuamente fortalecedor. Segundo ele: *“ os países tem mais probabilidade de obter êxito em indústrias ou segmentos de indústrias onde o “Diamond” do país é mais favorável ”*. Não é necessário, contudo, que haja vantagem em todo determinante para que se atinja a vantagem competitiva em uma indústria: *“o jogo mútuo das vantagens em muitos determinantes proporciona benefícios autofortalecedores que os rivais estrangeiros têm muita dificuldade para neutralizar, ou reproduzir.”* Desta forma, a compreensão da configuração destes determinantes, e a forma como

influenciam as empresas do *agribusiness* do café na RSMG podem contribuir para a busca de soluções, melhorias e, conseqüentemente, para o aumento da sua competitividade internacional.



**FIGURA 2. Determinantes da Vantagem Competitiva Nacional, o "diamond".**

**Fonte: Porter (1993).**

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 O estudo do agribusiness do café na região sul do Estado de Minas Gerais (RSMG)

A RSMG está localizada geograficamente em um ponto estratégico, sendo corredor de passagem da produção deslocada entre as demais regiões do país, bem como pela proximidade aos maiores centros consumidores do Brasil. A RSMG é composta por 153 municípios e dividida em 11 microrregiões. Para este estudo consideraram-se, conforme a Divisão Político-Administrativa e Regional por Zona Geográfica (Anexo A), os dados dos municípios-sede das microrregiões e dos 12 municípios de maior área colhida com café na região.

O objeto de estudo deste trabalho, o *agribusiness* do café, contribui positivamente para o desenvolvimento social e econômico de Minas Gerais, sendo o ponto de congruência das análises aqui realizadas. Objetiva-se estudar as condições de competitividade oferecidas pela RSMG através da sua disponibilidade de fatores de produção, demanda pelo café e pela relação existente entre as organizações que compõem o agribusiness do café.

#### 3.2 O caráter sistêmico do modelo de Porter

O modelo utilizado para estruturar e desenvolver esta pesquisa – “*diamond*” – remete à abordagem sistêmica da pesquisa em ciências sociais, pelo reconhecimento das relações deste sistema com o ambiente e pela relação entre as partes que o compõem. Porter (1991) caracteriza o “*diamond*” como sendo um sistema dinâmico no qual seus componentes são mutuamente fortalecedores ao

mesmo tempo que sofrem influências do ambiente local. Para Bruyne (1977) “O quadro sistêmico de análise reconhece numa problemática qualquer de pesquisa a predominância do todo sobre as partes e, por conseguinte, aborda seu objeto sob a forma coerente e globalizante de uma rede de relações.” O modelo é utilizado como um prisma de análise do *agribusiness* do café na região sul do Estado de Minas Gerais, a partir do qual se pretende conhecer a influência de cada uma das partes no seu desenvolvimento, bem como a interação existente entre as suas partes no que se refere à criação e sustentação de condições de competitividade na região. Ainda para Bruyne (1977):

*“Além de seus elementos, propriedades e relações, que fazem dele uma totalidade diferente da soma de seus componentes tomados separadamente, um sistema contém freqüentemente subsistemas e mantém relações com outros sistemas exteriores a ele.”*

O modelo teórico proposto por Porter (1993) apresenta os determinantes que, caso existam em condições favoráveis, podem contribuir para o desenvolvimento da capacidade competitiva das organizações produtivas que estejam situadas em determinada região geográfica. Desta forma, a existência de fatores de produção em quantidade e qualidade, de uma demanda qualitativamente elevada e de altos níveis de competição, rivalidade e estratégias desenvolvidas por estas organizações, contribuem para o aumento da competitividade das empresas que compõem o *agribusiness* do café na RSMG. Porter (1993) enfatiza ainda a relevância da atuação do governamental e de situações sobre as quais as empresas não exercem domínio.

O “*diamond*” que foi criado para o estudo de setores industriais foi adaptado para este estudo dos determinantes da competitividade do *agribusiness*

do café na região sul do Estado de Minas Gerais. Esta possibilidade de adaptação é corroborada por Porter (1993:30):

*“Este livro trata da razão pela qual as nações têm êxito em determinadas indústrias e das implicações para as empresas em determinadas indústrias e das implicações para empresas e economias nacionais. Seus conceitos e idéias, porém, podem ser facilmente aplicados a unidades políticas ou geográficas menores do que um país.”*

### **3.3 Operacionalização das variáveis**

O primeiro determinante do modelo utilizado neste estudo representa as condições de disponibilidade de fatores de produção na região, bem como de trabalho especializado e infra-estrutura necessários à competição em determinada indústria. A pesquisa sobre o determinante condições de fatores objetivou o estudo das disponibilidades destes fatores de produção e das características sócio-econômicas do Estado de Minas Gerais e da RSMG, bem como das causas desta situação. Foram selecionados dados acerca das características demográficas, tais como Produto Interno Bruto - PIB por setor econômico, renda per capita, arrecadação dos municípios, porcentagem de população urbana e rural, capacidade de armazenamento de alimentos, recursos de conhecimentos tais como instituições de pesquisa, universidades, instituições de nível superior e técnico. No que tange à infra-estrutura, pesquisou-se a capacidade das principais cidades em relação a número de hospitais e leitos, número de aparelhos de telex, emissoras de rádio, jornais e hotéis. Abrangeu também, a pesquisa, as características do setor de transporte rodoviário, ferroviário e do consumo de energia elétrica na região, bancos e instituições governamentais.

O segundo determinante do modelo concerne às características da demanda pelo produto, no caso, o café. Segundo Porter (1993), a natureza da demanda interna por determinado produto se constitui numa forma de "pressão" sobre os produtores internos que resulta no desenvolvimento de produtos internacionalmente competitivos. Considerou-se o comportamento e o perfil do consumidor de café, bem como a tendência da demanda no que diz respeito a quantidade e características do produto exigidas pelo mercado consumidor.

O terceiro determinante enfatiza a presença ou ausência de indústrias abastecedoras e correlatas internacionalmente competitivas. Para o estudo da competitividade, evidenciou-se o desenvolvimento de determinadas atividades internas das empresas (fatores empresariais): planejamento estratégico, uso de finanças, marketing e do atendimento pós-venda como suporte à tomada de decisões, pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e processos, transferência de tecnologia, atualização de equipamentos e instalações, uso de métodos de organização e controle da produção e da qualidade, atividades de controle, treinamento e desenvolvimento de recursos humanos. Considerou-se, também, a tendência de evolução das faixas de mercado ocupadas pelas empresas, bem como tendências de demanda e oferta do produto, características de comercialização e atuação no mercado interno e externo, lucratividade e a existência de alianças interorganizacionais.

O quarto determinante diz respeito às condições pelas quais as empresas são criadas, organizadas, dirigidas e das relações de rivalidade desenvolvidas entre elas. Foram estudadas as suas metas e objetivos, bem como as dificuldades de ingresso no mercado por novas empresas, o relacionamento entre os concorrentes, a diferenciação do produto via preço, qualidade ou nicho de mercado, impactos dos custos fixos na rentabilidade, dificuldades de saída do

mercado, pressões de produtos substitutos, poder de negociação e relacionamento com fornecedores.

O papel do acaso no desenvolvimento da indústria ocorre, segundo Porter (1993), através de fatos e acontecimentos que estejam fora do controle das empresas e dos governos, e que influenciem a capacidade competitiva das empresas, tais como descontinuidades tecnológicas, guerras e fatores climáticos. Foram levantados os principais fatores que contribuíram para o desenvolvimento do *agribusiness* do café, tais como: o papel do espírito empreendedor por parte dos empresários, custos dos insumos, influências internacionais e governamentais no mercado, comportamento da oferta e procura pelo produto.

A atuação do governo, que pode influenciar positiva ou negativamente o desenvolvimento da indústria em face das políticas públicas adotadas, foram pesquisadas para o conhecimento de suas principais características. Pesquisou-se a origem dos recursos (federal ou estadual), a existência de subsídios e incentivos para o ingresso de novos empreendedores no *agribusiness* do café, além de características da participação governamental no comércio do produto.

### **3.4 Levantamento de dados**

#### **3.4.1. A técnica de coleta de dados**

Para este trabalho utilizaram-se vários tipos de técnicas de coleta de dados, pois, conforme Santos Filho (1995): *“As opções técnicas dependem dos caminhos a serem percorridos e dos procedimentos a serem desenvolvidos”*. Proposta semelhante é exposta por Marconi (1982:28):

*“ ...nas investigações, em geral, nunca se utiliza apenas um método ou uma técnica, e nem somente aqueles que se conhece, mas*

*todos os que forem necessários ou apropriados para determinado caso. Na maioria das vezes, há uma combinação de dois ou mais deles, usados concomitantemente."*

Para este trabalho foram utilizadas as seguintes técnicas de coleta de dados: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, bem como, entrevistas e questionários semi-estruturados.

Inicialmente procedeu-se a uma pesquisa bibliográfica e a uma pesquisa documental que, para Gil (1994:73), se diferenciam pelas seguintes características:

*"enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa"*

Também foram realizadas entrevistas semi-estruturadas (Triviños, 1987), com a finalidade de testar os questionários de modo a adequar as questões aos objetivos da pesquisa. Para Selltiz, citado por Gil (1994:113):

*"enquanto técnica de coleta de dados, a entrevista é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas procedentes."*

Partindo das variáveis determinadas na operacionalização das variáveis, foram construídos questionários e "checklists" (vide anexos), contemplando cada uma destas variáveis, sendo posteriormente enviados a organizações produtivas, pesquisadores, órgãos governamentais e verificados em bancos de dados conforme se segue.

As informações sobre o determinante **condições de fatores e condições de demanda** foram coletadas a partir de um “*checklist*” (conforme Anexo B), a respeito das características da região sul do Estado de Minas Gerais. Os dados foram coletados em bancos de dados nos seguintes órgãos: Assembléia Legislativa do Estado de Minas Gerais - ALMG, Secretaria de Estado da Agricultura, Pecuária e Abastecimento de Minas Gerais – SEAPA-MG; Conselho Nacional do Café - CNC; Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - FIBGE; Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais - EPAMIG; Universidades e Centros de Pesquisa, bem como, a partir de dados bibliográficos.

A coleta de informações a respeito dos determinantes: **indústrias correlatas e de apoio e estratégia, estrutura e rivalidade de empresas**, foi realizada através do envio de um questionário semi-estruturado (Anexo C) para empresas indicadas pelas seguintes entidades de classe: Federação Brasileira dos Exportadores de Café - FEBEC; Associação Brasileira da Indústria do Café - ABIC; Associação Brasileira da Indústria do Café Solúvel – ABICS; Conselho Nacional do Café - CNC. Foram selecionadas 15 organizações em cada um dos seguintes segmentos: exportadores e café; cooperativas de produtores de café; produtores de café solúvel e torrefadores de café, escolhidas por manterem contato direto com os mercados consumidores, conforme o fluxograma da cadeia produtiva do café apresentado na Figura 3. Desta forma, realizou-se uma amostra intencional (não probabilística) na qual se considerou o conjunto das organizações mais representativas em termos de volume de café processado ou transacionado que mantenham sede na RSMG.



**FIGURA 3. Fluxograma de comercialização de café**  
 Fonte: Ferreira, 1994, adaptado pelo autor.

O papel do acaso foi estudado através de um questionário semi-estruturado (Anexo D) aplicado a 27 pesquisadores do *agribusiness* do café das seguintes instituições: Universidade Federal de Lavras - UFLA, EPAMIG e Programa de Apoio à Cafeicultura - PROCAFÉ. O determinante **condições de demanda** foi incluído neste questionário pela constatação de escassez deste tipo de informações nos bancos de dados e para que se pudesse relatar a opinião dos pesquisadores a respeito deste assunto.

O papel do governo foi investigado através de consulta, por correspondência, acerca de informações sobre as políticas governamentais em curso e previstas para os próximos anos, que digam respeito ao setor cafeeiro na região sul do Estado de Minas Gerais. Questionários semi-estruturados, conforme Anexo E, foram enviados ao Ministério da Agricultura - MA; Ministério da Indústria Comércio e Turismo - MICT; SEAPA-MG, bem como às entidades de

classe citadas anteriormente que colaboraram na indicação das organizações pesquisadas (FEDEC; CNC; ABIC; Associação Brasileira da Indústria do Café Solúvel - ABICS; Federação da Agricultura do Estado de Minas Gerais - FAEMG).

### 3.4.2 Técnicas de análise dos dados

A análise dos dados foi realizada de forma diferente em função das características de cada conjunto de variáveis. As informações coletadas em bancos de dados foram analisadas de forma a descrever aspectos quantitativos e qualitativos de cada uma das variáveis. Os questionários foram analisados utilizando-se análise tabular e inspirando-se na técnica de análise de conteúdo, que, segundo J. Chaumier, citado por Bardin (1977), é: *“uma operação ou um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar num estado ulterior, a sua consulta e referência.”*

O propósito de utilização desta técnica de análise é, segundo Bardin (1977): *“o armazenamento sob uma forma variável e a facilitação do acesso ao observador, de tal forma que este obtenha o máximo de informação (aspecto quantitativo), com o máximo de pertinência (aspecto qualitativo).”* Este autor alerta ainda para a diferença entre a análise documental, também realizada neste trabalho, e a análise de conteúdo:

*“O objectivo da análise documental é a representação condensada da informação, para consulta e armazenagem; o da análise de conteúdo, é a manipulação de mensagens (conteúdo e expressão desse conteúdo), para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre uma outra realidade que não a da mensagem.”*

Desta forma, a análise realizada nos questionários buscou tornar evidente pontos de vista congruentes, pontos de vista isolados e pontos de vista discordantes dentre as opiniões coletadas para cada variável selecionada. Procurou-se compreender, através destas diferentes técnicas de coleta e análise de dados, o maior número de respostas aos questionamentos iniciais deste trabalho no intuito de embasar, de forma fidedigna, as conclusões.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados desta dissertação serão apresentados e analisados em quatro tópicos, sendo que o primeiro abrange uma visão atual da economia do Estado de Minas Gerais e dos fatores de produção da RSMG; o segundo apresenta as condições da demanda de café na RSMG e as suas principais características; o terceiro consiste na apresentação das características da estratégia, estrutura e rivalidade das organizações pesquisadas e de suas características de competitividade; o quarto tópico apresenta o papel do acaso e do governo no desenvolvimento do *agribusiness* do café na RSMG.

### 4.1 Características da economia do Estado de Minas Gerais e as condições de fatores da RSMG: aspectos do desenvolvimento regional

As condições de fatores apresentadas por Porter (1993) como sendo “*a posição do país nos fatores de produção, como trabalho especializado ou infraestrutura, necessários à competição em determinada indústria*”, são apresentadas neste trabalho partindo da realidade do Estado de Minas Gerais. Em seguida é apresentada a caracterização da Região de Planejamento Sul de Minas, e de suas 11 microrregiões.

A participação do Estado de Minas Gerais no PIB brasileiro cresceu nos últimos 30 anos de 6,3%, no início da década de 60, para 12,0% em 1997. Tal fato o tem colocado, por sucessivas vezes, em posição de destaque entre os três estados que juntos representam a maior parcela do PIB do país. Este incremento foi gerado principalmente pelo desenvolvimento industrial na década de 70, época do chamado “milagre econômico”, que impulsionou o crescimento de Minas

Gerais que foi de 9,88% contra uma média nacional de 8,64%. Em 1996, Minas Gerais apresentou o índice de expansão econômica de 3,6%, valor superior ao índice nacional de 2,9%. A evolução do potencial econômico mineiro é consequência da sua transformação de “um simples fornecedor de matérias-primas (minérios e aço) para regiões vizinhas, transformando-se no segundo maior parque industrial do país” (Morais, 1997). Ao longo das últimas três décadas, a participação dos setores econômicos no PIB mineiro alterou-se significativamente. Enquanto no início da década de 60 a participação da indústria foi de 17,5%, no ano de 1996 este setor participou com 39,0%; o setor de serviços, no mesmo período, evoluiu de 40,5% para 47,5%; já o setor agropecuário apresentou um recuo de 41,0% para 13,0%. Este desenvolvimento é expresso também pelos valores das exportações que representam atualmente US\$ 5,8 bilhões “Free on Board” - FOB, ou seja, 12,6% das exportações brasileiras. Os principais produtos da pauta de exportações mineiras são: ferro fundido, ferro e aço, café, automóveis, tratores, bicicletas, pasta de celulose e papel reciclado, produtos químicos inorgânicos, máquinas elétricas, dispositivos e materiais, óleos de sementes e grãos, pedras, gesso, cimento, asbestos, alumínio e derivados.

Ainda para Moraes (1997), a comparação de alguns índices da realidade mineira (Tabela 3) com o restante do país apresenta uma relativa superioridade do primeiro em relação ao segundo. Esta realidade deve, no entanto, ser considerada com reservas, pois, em determinadas regiões mineiras são encontrados índices muito inferiores aos nacionais e mesmo de outros Estados menos desenvolvidos economicamente.

**TABELA 3. Retrato de Minas Gerais - 1997.**

ÍNDICE	MINAS GERAIS	BRASIL
Área (km <sup>2</sup> )	588.383,60	8.547.403,50
População (mil hab.)	16.505,30	155.822,40
N <sup>o</sup> habitantes p/km <sup>2</sup>	28	18
População urbana (%)	74,8	75,5
Crescimento demogr. (%)	1,48	1,93
Mortalidade infantil	31,2	40,0
Expectativa vida (anos)	67	66
Analfabetos %	14,8	16,5
Matrículas 1 <sup>a</sup> grau	3.463.952	31.220.110
Matrículas 2 <sup>a</sup> grau	465.754	4.510.199
Matrículas ensino superior	153.198	1.661.034
Leitos (por mil hab.)	2,71	2,70
Médicos (por 10 mil hab.)	12,24	13,33
PIB (R\$ bilhões)	64	752
Partic. no PIB (%)	12,24	100,00
Renda Per Capita (US\$ mil)	3,86	4,80
Arrec. ICMS R\$ mil	12,53	47.229.026
Cons. Energia Ind. (GWh)	4.620,15	117.964
Exportações (mil US\$ FOB)	5.860.662	46.506.282
Rodovias km	244.107,10	1.824.392,10
Ferrovias km	5.223	30.392
IDH*	0,779	0,797

FONTE: Morais (1997).

\*Índice de Desenvolvimento Humano.

Segundo Chaves (1995), uma análise das desigualdades regionais no Estado deve ter como ponto de partida a constatação fartamente avaliada e comprovada na literatura técnica e acadêmica, de que o desenvolvimento econômico não ocorre em nenhuma experiência mundial, de forma equilibrada, este autor defende que:

*“...Outra questão a ser tomada como referência para a análise das desigualdades regionais em Minas é o fato de que um estado constitui uma unidade administrativa, cujas fronteiras não coincidem necessariamente, com um espaço econômico do ponto de vista da divisão inter-regional do trabalho e de sua posição relativa e perspectivas nos movimentos de concentração ou desconcentração das atividades econômicas em nível nacional”.*

O processo de concentração econômica e populacional ocorrido em São Paulo apresenta, a partir da década de 30, tendência à desconcentração, fato que afetou positivamente as regiões do Triângulo Mineiro e Sul de Minas Gerais. Ainda para Chaves (1995), outros fatores que contribuíram para o atual quadro da heterogeneidade do seu desenvolvimento são: a pauta produtiva do Estado que se assentou fortemente sobre a base mineral, as características físicas do Estado e sua localização geográfica. O desenvolvimento econômico possui um caráter naturalmente concentrador: *“não há nenhuma evidência de que seria possível via ação governamental ou, muito menos, por força de mercado, pretender uma distribuição equitativa da renda no estado em termos espaciais”*. Para Diniz e Crocco (1995), o processo de desconcentração industrial de São Paulo que tem um dos seus eixos direcionado para o interior daquele Estado e um outro direcionado para a região Central de Minas Gerais, passando pela RSMG, tem grande influência sobre o desenvolvimento atual desta última:

*“ Um outro eixo vem em direção à região central de Minas Gerais, onde está localizada importante parcela da indústria metalúrgica, com tendência recente de integração do segmento metal-mecânico, especialmente da indústria automobilística e de suas partes e componentes, com perspectivas ainda maiores quando do término da duplicação da Rodovia Fernão Dias, ligando as cidades de São Paulo e Belo Horizonte, como indicam vários projetos em fase de implantação ou definição para esta região.”*

Para Porter (1993), a abundância, qualidade, acessibilidade e custo dos fatores de produção, bem como as condições climáticas e a localização de determinada região influenciam positivamente na competitividade da indústria através da disponibilidade destes fatores de produção.

2) A RSMG possui uma área de 53.097 km<sup>2</sup> (9% da área total do Estado) e conta com uma população de 2.185.050 habitantes. A participação da região no PIB mineiro foi estimada em 15,4%, em 1992. A localização representa uma vantagem dos municípios da RSMG sendo beneficiada pelos sucessivos movimentos da mineração e agricultura que deixaram um rastro de prosperidade nesta região, bem como pelo processo de descentralização dos pólos de desenvolvimento nacionais, em especial da cidade de São Paulo. Outra vantagem é a sua proximidade dos principais portos da região sudeste localizados nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro, contando, ainda, com um porto seco em Varginha - MG, cidade que centraliza os negócios do café nesta região (Chaves, 1995).

Esta situação geográfica privilegiada da RSMG é confirmada pela sua inclusão no polígono das Aglomerações Industriais Relevantes - AIR's, identificadas no trabalho de Diniz (1995), conforme Figura 4. Neste estudo são consideradas AIR as Microrregiões Homogêneas - MRH, definidas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, que, em 31 de dezembro de 1980, possuíam 10.000 ou mais pessoas ocupadas na indústria que foram denominadas AIR's. Segundo este critério, foram encontradas 76 AIR's no Brasil, as quais representam 60% do número de estabelecimentos, 84% do pessoal ocupado e 90% do valor da transformação da indústria brasileira. Segundo Diniz (1995), a área de concentração geográfica destas AIR's forma um polígono que tem como vértices as seguintes cidades: Belo Horizonte - Uberlândia - Londrina / Maringá - Porto Alegre - Florianópolis - São José dos Campos - Belo Horizonte.



**FIGURA 4. Polígono das aglomerações industriais relevantes (AIR's).  
Fonte: Diniz (1995).**

Estas constatações acerca da localização geográfica privilegiada da RSMG já eram consideradas no Diagnóstico da Economia Mineira realizado no ano de 1989 pelo Banco de Desenvolvimento do Estado de Minas Gerais - BDMG:

*“O Sul de Minas constitui uma região privilegiada no sentido de apresentar potencialidades industriais, agrícolas e minerais. Foi muito favorecido pela tendência de extravasamento da industrialização paulista, não apenas em ramos agroindustriais modernos articulados com sua base agropecuária, mas também nos segmentos produtores de Bens de Consumo Intermediário, como a produção de alumínio em Poços de Caldas, e Bens de Capital e Consumo Duráveis, como no Vale da Eletrônica em Santa Rita do Sapucaí-Itajubá e a implantação de indústrias de autopeças.”*

Ainda para este estudo, estas condições favoráveis aos empreendimentos produtivos são atribuídas à sua localização e a disponibilidade de fatores de produção:

*“A posição estratégica do Sul de Minas no eixo Belo Horizonte-São Paulo favorece o traslado de algumas indústrias, como por exemplo, de autopeças, atraídas pela FIAT e pela proximidade das montadoras paulistas, em um contexto menos agressivo, em termos sindicais, com diferenciais vantajosos nas alíquotas do ICM e disponibilidade de grande áreas a baixo custo. A abundância relativa de mão-de-obra, com razoável nível de qualificação também atrai o ramo de vestuário e calçados, por exemplo, enquanto o outro extremo da sofisticação educacional como fator locacional se apresenta para a indústria eletrônica. A existência de uma rede urbana estruturada, com vários centros bem equipados e o dinamismo da produção agropecuária são outras vantagens, de ordem geral, importantes na Região”.*

A importância da disponibilidade dos fatores de produção em determinada região é enfatizada no estudo de Porter (1993). No entanto, o autor ressalta que:

*“o estoque de fatores em qualquer momento particular é menos importante do que o ritmo em que eles são criados, aperfeiçoados e se tornam mais especializados para certas indústrias.”* A criação e o aperfeiçoamento destes fatores estão intimamente ligados a aspectos físicos, de infra-estrutura da região e da sua potencialidade em relação ao desenvolvimento dos seus recursos humanos (recursos de conhecimentos).

A RSMG, segundo dados da Fundação João Pinheiro, é a mais desenvolvida do Estado em termos agropecuários e a segunda em termos populacionais, concentrando 13,2% da população estadual. É composta por 153 municípios, e dividida em 11 microrregiões, conforme Tabela 4.

A região representa 11,4% do PIB total do Estado de Minas Gerais, com a seguinte distribuição entre os setores econômicos: 49,4% do setor de serviços, 32,4% do setor industrial e 18,2% do setor agropecuário. A média do PIB por habitante de R\$2.340,00 é inferior à média estadual em 1995, calculado em R\$2.893,57, sendo superior apenas nas microrregiões de Poços de Caldas e Pouso Alegre, onde o setor de serviços é o mais influenciado pelos subsectores comércio, aluguéis e transportes. O setor industrial para este mesmo estudo é considerado diversificado. Os destaques são as microrregiões de Varginha e Poços de Caldas: *“com destaques para o setor de energia elétrica, visto que a presença de importantes hidroelétricas e represas, impulsionam a região, atraindo também atividades industriais de uso intensivo de energia elétrica.”* (Fundação João Pinheiro, 1996).

**TABELA 4. Composição, população, renda per capita e PIB por setores econômicos em R\$1.000 e total das microrregiões sulmineiras em 1995.**

MICRORREGIÃO	Nº DE CIDADES	POPULAÇÃO	PIB PER CAPITA	AGROPECUÁRIA	INDÚSTRIA	SERVIÇOS	TOTAL
Alfenas	12	189.327	2.073	120.307	67.550	204.564	392.421
Andrelândia	13	69.056	1.451	29.000	13.138	58.094	100.232
Itajubá	13	171.761	2.110	51.013	123.971	187.369	362.353
Lavras	9	127.061	1.938	44.504	47.469	154.281	246.254
Passos	13	193.511	2.459	104.944	134.825	236.020	475.789
Poços de Caldas	13	287.971	3.061	80.329	376.420	424.851	881.600
Pouso Alegre	19	241.744	3.477	96.396	442.419	301.663	840.478
Santa R. do Sapucaí	15	118.608	2.131	89.599	51.799	111.308	252.706
São Lourenço	16	178.437	1.980	46.921	80.100	226.355	353.376
São S. do Paraíso	14	232.259	2.584	157.544	174.970	267.568	600.082
Varginha	16	375.315	2.475	167.524	246.815	514.595	928.934
<b>TOTAL</b>	<b>153</b>	<b>2.185.050</b>	<b>média 2.340</b>	<b>988.081</b>	<b>1.759.476</b>	<b>2.686.668</b>	<b>5.434.225</b>

FONTE: Fundação João Pinheiro (1996); Assembléia Legislativa do Estado de Minas Gerais (1998).

Apesar do declínio da participação do setor agropecuário no PIB estadual (de 29,6% em 1985 para 18,2% em 1995), o Estado de Minas Gerais se destaca pela força do seu *agribusiness*, que tem como grandes expoentes na região sul-mineira as microrregiões de Varginha e São Sebastião do Paraíso. A cafeicultura deve ser destacada na realidade mineira, tanto pela sua relevância no contexto econômico e social quanto pela sua distinção em relação às demais atividades do *agribusiness* mineiro. O Estado é o maior produtor nacional de café, tendo alcançado, no ano de 1994, a produção de 10,2 milhões de sacas beneficiadas, o que corresponde a 45,5% da produção brasileira daquele ano, além de 38,9 % da área plantada com esta cultura, conforme Tabela 5. A produção cafeeira da região sul de Minas Gerais foi de 4.978,3 mil sacas, o que representa 48,7% da produção do Estado, ocupando uma área total de 435,1 mil ha e uma produtividade de 11,4 sacas/ha. A cafeicultura representa um montante expressivo na arrecadação do Estado e municípios da RSMG: apenas no ano de 1994 foram recolhidos R\$1.397.251,00 referentes ao ICMS e R\$34.900.000,00 para o FUNRURAL, dentre outros.

**TABELA 5. Área e produção da cafeicultura brasileira e mineira 1992/94.**

DISCRIM./ANO	1992	1993	1994
<b>BRASIL</b>			
Área (mil ha)	2.510	2.300	2.292
Produção (t café-côco)	2.595.362	2.573.803	2.700.000
Prod. (1000 sc. benef.)	21628	21448	25500
Produtiv. (kg/ha)	1.034	1.119	1.178
Produtiv. (sc. benef./ha)	8,6	9,3	9,8
<b>MINAS GERAIS</b>			
Área (mil ha)	950	891	892
Produção (t café-côco)	1.106.542	1.155.266	1.227.810
Prod. (1000 sc benef.)	9221	9622	10232
Produtiv. (kg/ha)	1.164	1.296	1.377
Produtiv. (sc. benef./ha)	9,7	10,8	11,5
<b>% MINAS GERAIS EM RELAÇÃO AO BRASIL</b>			
Área	37,8	38,7	38,9
Produção	42,6	44,9	45,5
Produtividade	112,6	115,8	116,9

FONTE: Minas Gerais (1995).

Os municípios estudados para a apresentação das condições dos fatores de produção na região sul-mineira apresentam um total de 925.921 habitantes, sendo 60,05% população urbana e 39,95% população rural (Tabela 6).

**TABELA 6. População urbana e rural nas principais cidades pesquisadas em 1991, área colhida em ha e produção de café no ano de 1996.**

CIDADE	URBANA	RURAL	TOTAL	ÁREA	SACAS
Alfenas	47.325	5.375	52.700	7.700	385.000
Andrelândia	8.165	4.332	12.497	*	
B. Esperança	25.267	7.748	33.015	12.000	270.000
Botelhos	8.840	5.407	14.247	8.000	300.000
Cabo Verde	5.079	7.144	12.223	7.917	150.000
Campos Gerais	12.326	11.62	23.946	10.500	302.400
Carmo do Rio Claro	10.966	6.504	17.470	10.800	306.000
Guapé	4.718	7.134	11.852	12.500	250.000
Guaxupé	34.368	5.243	39.611	6.146	116.983
Itajubá	68.959	6.055	75.014	*	
Lavras	60.730	5.163	65.893	*	
Machado	20.082	10.627	30.709	9.500	360.000
Nepomuceno	14.580	9.489	24.069	12.000	264.000
Passos	71.223	10.399	81.622	*	
Poços de Caldas	105.205	4.918	110.123	*	
Pouso Alegre	74.322	7.514	81.836	*	
Santa R. Sapucaí	20.091	6.226	26.317	*	
São Lourenço	29.498	372	29.870	*	
São S. do Paraíso	41.446	7.607	49.053	7.400	189.917
Três Pontas	33.740	12.092	45.832	22.000	598.400
Varginha	82.242	5.780	88.022	*	
<b>TOTAL</b>	<b>779.172</b>	<b>518.377</b>	<b>925.921</b>	<b>126.463</b>	<b>3.492.700</b>

FONTE: Assembléia Legislativa do Estado de Minas Gerais (1998).

\*Área colhida com café em 1996 inferior a 6.146 ha.

Estudos da FAEMG (1994) confirmam a grande importância da cultura do café no contexto sócio-econômico do Estado:

*“o café é um grande gerador de empregos, exercendo papel fundamental na fixação de mão-de-obra no meio rural. Emprega diretamente 1,8 milhão de pessoas. A cultura está presente em 590 municípios produtores, mas a maior zona de produção é o Sul do Estado.”*

Quanto aos recursos humanos absorvidos pela atividade: *“estima-se em 154 mil famílias - cerca de 652 mil, o número de pessoas - que vivem nessas propriedades, o que corresponde à média de 2,3 famílias e de 9,7 pessoas por propriedade”* (FAEMG, 1996). O número de pessoas residentes nas propriedades rurais da RSMG e Oeste de Minas Gerais atinge 336.700, sendo apurada a seguinte remuneração média em diferentes funções: diaristas R\$7,50; mensalistas R\$130,10; tratoristas R\$172,20 e administradores R\$289,00.

No que concerne à qualidade do solo utilizado para a cafeicultura na RSMG, Santana e Naime (1978) afirmam que a atividade é desenvolvida em solos de boa qualidade:

*“a necessidade de expansão da fronteira agrícola, a carência de mão-de-obra e o avanço da tecnologia de adubos levaram a cafeicultura para solos mais pobres em termos de fertilidade natural, os Latossolos, mas de excelentes condições físicas e topográficas, extremamente favoráveis à mecanização intensiva.”*

Desta forma, segundo Guimarães e Lopes (1986), *“os novos cafezais das regiões do Triângulo Mineiro, Alto Paranaíba, e mesmo do sul de Minas, em sua grande maioria estão estabelecidos sobre Latossolos”*.

Outro aspecto importante, não apenas para o café mas para todo o segmento agropecuário, é a capacidade de armazenamento de grãos que, segundo a Companhia Nacional de Abastecimento – CONAB, está em torno de 800.000 toneladas distribuídas entre silos, graneleiros, armazéns convencionais e depósitos, conforme Tabela 7.

**TABELA 7. Localização, tipo e capacidade dos armazéns cadastrados na CONAB.**

ARMAZÉNS	Nº	TIPOS	TONELADAS
<b>CIDADE</b>			
Alfenas	6	C / G / S	22.475
Andrelândia	-	-	-
B. Esperança	3	C / S	29.981
Botelhos	25	C	43.241
Cabo Verde	19	C	53.227
Campos Gerais	-	-	-
Carmo do Rio Claro	3	C / S	13.200
Guapé	-	-	-
Guaxupé	12	C / S	77.900
Itajubá	8	C	27.410
Lavras	-	-	-
Machado	4	C / D / S	21.827
Nepomuceno	-	-	-
Passos	15	C / D / G / S	112.491
Poços de Caldas	9	C	27.211
Pouso Alegre	-	-	-
Santa R. do Sapucaí	8	C / S	17.657
São Lourenço	-	-	-
São S. do Paraíso	15	C / S	99.343
Três Pontas	10	C	54.743
Varginha	38	C / D / S	233.886
<b>TOTAL</b>	<b>175</b>		<b>834.592</b>

C - Convencional; G - Graneleiro; S - Silo; D - Depósito.

FONTE: Assembléia Legislativa do Estado de Minas Gerais (1998).

O custo da terra na região tem apresentado declínio desde 1995, fato atribuído à perda da importância de seu caráter de reserva de valor e aos baixos preços dos produtos agropecuários (Monteiro, 1997). No Estado de Minas Gerais, os valores de arrendamento no 1º semestre de 1997, para lavouras e explorações animais (em hectares), foram de R\$115,00 e R\$65,00, respectivamente. A venda de áreas para lavoura, de campos, pastagens e matas atingiu o preço médio de R\$931,00; R\$408,00; R\$656,00 e R\$422,00/hectare, respectivamente. Estes valores são similares aos encontrados na região sul-mineira, tendo valor inferior aos principais estados produtores de café: São Paulo, Espírito Santo, Paraná.

A questão tributária (Tabela 8) também se relaciona ao *agribusiness* do café, na medida em que a tributação ocorre em toda a cadeia através dos seguintes impostos: Imposto Territorial Rural - ITR; Imposto de Renda - IR; Imposto sobre Produtos Industrializados - IPI; Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços - ICMS; Contribuição para Fim Social - COFINS e Programa de Integração Social - PIS.

**TABELA 8. Arrecadação dos municípios em 1996.**

CIDADE	ICMS	OUTROS	TOTAL
Alfenas	6.444.082	2.353.088	8.797.170
Andrelândia	318.186	163.997	482.183
B. Esperança	1.772.534	779.859	2.552.393
Botelhos	408.299	356.794	765.093
Cabo Verde	204.328	233.758	438.086
Campos Gerais	413.309	348.109	761.418
Carmo do Rio Claro	690.261	315.205	1.005.466
Guapé	196.719	125.508	322.227
Guaxupé	24.210.096	1.756.146	25.966.242
Itajubá	16.497.317	3.444.234	19.941.551
Lavras	16.198.327	3.136.699	19.335.026
Machado	11.050.319	1.229.817	12.280.136
Nepomuceno	354.686	383.864	738.550
Passos	16.312.859	3.707.542	20.020.401
Poços de Caldas	60.636.809	6.965.946	67.602.755
Pouso Alegre	69.451.912	4.980.426	74.432.338
Santa R. do Sapucaí	11.420.586	996.54	12.417.126
São Lourenço	4.596.428	1.599.884	6.196.312
São S. do Paraíso	10.804.506	2.419.897	13.224.403
Três Pontas	6.234.896	1.439.519	7.674.415
Varginha	66.108.216	4.855.923	70.964.139
<b>TOTAL</b>	<b>324.324.675</b>	<b>38.456.056</b>	<b>362.780.731</b>

FONTE: Assembléia Legislativa do Estado de Minas Gerais (1998).

A arrecadação de impostos pelas prefeituras apresenta a importância das atividades econômicas para a alavancagem do desenvolvimento social e econômico dos municípios. Observa-se que, do valor total arrecadado em 1996, 89,40% foram oriundos do ICMS e o restante oriundo de outras fontes.

Todas as cidades pesquisadas contam com pelo menos um hospital, serviços de Discagem Direta a Distância - DDD, Discagem Direta Internacional - DDI e o Sistema de Transmissão de Mensagens - STM, da Empresa Brasileira de Telecomunicações - EMBRATEL (Tabela 9).

**TABELA 9. Infra-estrutura de hospitais, comunicação e hotéis, em 1996.**

CIDADE	HOSPITAIS LEITOS			TELEX		EMISSORAS DE RÁDIO		JORNAIS		HOTÉIS	
Alfenas	2	198	14	3	2	9					
Andrelândia	1	27	2	0	0	5					
B. Esperança	1	73	6	1	1	5					
Botelhos	1	36	3	1	0	1					
Cabo Verde	1	50	3	0	0	1					
Campos Gerais	1	60	2	1	0	1					
Carmo Rio Claro	1	61	3	1	0	3					
Guapé	1	41	2	0	0	6					
Guaxupé	1	71	18	2	5	3					
Itajubá	2	481	21	4	2	7					
Lavras	6	530	20	3	4	11					
Machado	1	78	10	2	4	7					
Nepomuceno	1	50	2	1	2	3					
Passos	3	377	21	4	2	2					
Poços de Caldas	4	298	47	7	1	6					
Pouso Alegre	3	424	34	3	4	57					
Santa R. Sapucaí	1	69	14	2	5	6					
São Lourenço	2	101	12	2	2	2					
São S. do Paraíso	3	337	24	3	3	31					
Três Pontas	1	113	13	2	5	8					
Varginha	3	464	96	5	7	2					
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>3.939</b>	<b>367</b>	<b>47</b>	<b>47</b>	<b>183</b>					

Fonte: Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais (1998).

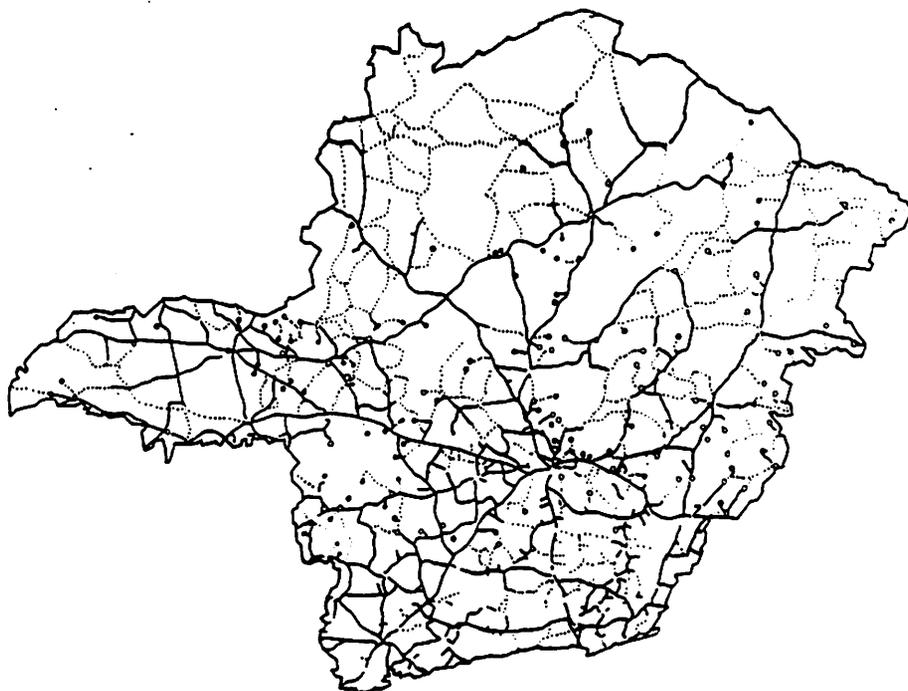
Ponto de destaque no setor de comunicações são as emissoras de televisão, retransmissoras do Sistema Brasileiro de Televisão - SBT e Rede Globo de Televisão, localizadas na cidade de Varginha. Deve-se destacar, ainda, o potencial turístico, serviços de saúde, e as estâncias hidrominerais do “Circuito das Águas”, onde se destacam: Caxambú, Lambari, Cambuquira e São Lourenço.

A extensão do sistema de transportes ferroviário e rodoviário pode ser considerada uma das peculiaridades do Estado. O sistema ferroviário da RSMG representa 13,08% do total do Estado, somando um total de 731 km. Deste modo, enquanto a relação estadual é de 9,51 km de ferrovia por km<sup>2</sup> de extensão territorial, as microrregiões de Andrelândia, Lavras e Campo Belo apresentam índices de 45,0 46,8 e 36,7, respectivamente. A Rede Ferroviária Federal S/A-RFFSA, tem na região sua principal malha ferroviária, a SR-2 (Figura 5).

A malha rodoviária do Estado de Minas Gerais compreende 22 mil km de extensão, constituindo-se no ponto de amarração do sistema rodo-ferroviário nacional e conta com 12,5 mil km de rodovias federais. A RSMG (Figura 6) possui uma relação km de extensão de rodovia por km de área, próxima da média do Estado (38,13), índice que nas microrregiões de Passos, S.S. do Paraíso e Lavras são, respectivamente, de 35,99; 34,09 e 31,26. A diversificação das vias e sua extensão, no entanto, contrastam com a baixa qualidade da maioria destas estradas, pelo seu estado de conservação. As cidades pesquisadas são servidas pelas seguintes rodovias federais, BR's: 491, 369, 265, 267, 381, 146, 459, 354, 460, 116, e pelas rodovias estaduais MG's: 179, 184, 453, 338, 170, 446, 347, 295, 27, 050, e 167.

São registrados no Ministério da Aeronáutica 16 aeroportos em 15 cidades, sendo 7 com pista de asfalto e 9 com pista de cascalho, e dois heliportos que estão localizados nas cidades de Itajubá e Poços de Caldas.





**FIGURA 6. Mapa rodoviário de Minas Gerais.**  
**Fonte: BDMG (1989).**

O 10º Balanço Energético Estadual realizado pela Companhia Energética do Estado de Minas Gerais – CEMIG, publicado em 1993, enfatiza a relação positiva entre a evolução no consumo de energia com o desenvolvimento econômico do Estado no período analisado (1978-1991). Segundo este estudo, em 1991 a RSMG consumiu, em relação ao total do Estado, 23,45% de derivados da cana-de-açúcar, 15,74% de energia hidráulica, 13,92% de petróleo e derivados; 11,90% de carvão energético, lenha e derivados 6,20%. A Tabela 10 apresenta as características do consumo de energia elétrica na região.

**TABELA 10. Número de consumidores de energia elétrica por classe de consumo e consumo total por cidade em kwh\* em 1996.**

CIDADE	INDUSTRIAL	COMERCIAL	RESIDENCIAL	RURAL	OUTROS	Σ	kWh
Alfenas	323	2.025	16.835	1.002	126	20.311	69.319.115
Andrelândia	31	315	2.869	267	47	3.529	6.637.132
B. Esperança	78	847	7.055	903	88	8.971	27.525.492
Botelhos	45	285	2.725	629	50	3.734	11.261.942
Cabo Verde	36	198	1.834	671	47	2.786	8.972.287
Campos Gerais	55	407	4.277	1.232	62	6.033	15.100.077
Carmo do R. Claro	67	434	3.717	860	60	5.138	14.774.053
Guapé	35	243	2.202	700	64	3.244	7.591.168
Guaxupé	432	1.385	10.838	381	80	13.116	61.467.688
Itajubá	307	2.550	20.396	597	161	24.011	118.940.735
Lavras	345	2.357	20.024	1.043	126	23.895	89.166.74
Machado	132	815	6.477	839	82	8.345	34.141.895
Nepomuceno	36	565	4.736	862	74	6.273	17.758.379
Passos	438	2.954	22.390	1.366	145	27.293	4.050.524.299
Poços de Caldas	3.822	381	35.509	413	389	40.514	2.221.999.973
Pouso Alegre	408	3.506	24.769	1.526	238	30.447	237.859.277
Santa R. Sapucaí	164	819	6.789	498	75	8.345	38.066.479
São Lourenço	210	1.641	11.433	80	82	13.446	40.729.617
São S. do Paraíso	297	1.634	13.821	1.120	127	16.999	62.857.433
Três Pontas	158	1.137	9.612	826	107	11.840	39.893.335
Varginha	467	3.575	25.796	528	239	30.605	199.376.986
<b>TOTAL</b>	<b>7.886</b>	<b>28.073</b>	<b>254.104</b>	<b>16.343</b>	<b>2.469</b>	<b>308.875</b>	<b>7.373.964.102</b>

FONTE: Assembléia Legislativa do Estado de Minas Gerais (1998).

\* Quilowatt/hora.

Os recursos de conhecimento (escolas, universidades e centros de pesquisas) constituem um ponto forte do Estado de Minas Gerais e da região sul-mineira em particular. Segundo dados do Ministério da Ciência e Tecnologia – MCT e Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq, o Estado de Minas Gerais recebeu, em 1995, 7,68% do total do dispêndio de fomento à pesquisa no país. Este número significa uma cota de 4.279,6 bolsas de estudos no país e no exterior. Segundo esta fonte, existem 2.490 pesquisadores cadastrados no Diretório dos Grupos de Pesquisa no Brasil (Brasil, 1996).

Na RSMG, há um grande número de instituições de ensino superior que ministram cursos nas áreas de ciências humanas, exatas e biológicas. Dentre as instituições que mais se destacam temos: Universidade Federal de Lavras-UFLA, Universidade do Estado de Minas Gerais-UEMG, Universidade de Alfenas-UNIFENAS, Escola Federal de Engenharia de Itajubá-EFEI, Escola de Farmácia e Odontologia de Alfenas-EFOA e o Instituto Nacional de Telecomunicações-INATEL (Brasil, 1996).

Em todas as cidades pesquisadas há escolas de ensino médio e fundamental (1º e 2º graus), 54 cursos técnicos distribuídos em 16 especialidades, e 88 cursos superiores (3º grau) em 33 especialidades diferentes das áreas de ciências exatas, humanas, biológicas e agrárias, em 12 cidades, conforme Tabela 11. Vários municípios da região sediam escritórios da Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural de Minas Gerais-EMATER, Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais-SEBRAE-MG, EPAMIG, e IBGE, que atuam na pesquisa, assistência técnica e apoio às organizações produtivas da região. A administração pública estadual está presente através da Delegacia Regional de Ensino - DRE, Superintendência Estadual da Fazenda - SEF, e Diretoria Regional da Saúde - DRS.

**TABELA 11. Cursos e número de escolas de nível técnico e superiores.**

<b>NÍVEL TÉCNICO</b>	<b>NÍVEL SUPERIOR</b>
Prótese Odontológica (1)	Administração de Empresas (5)
Secretariado (3)	Agronomia (2)
Contabilidade (16)	Arquitetura (1)
Processamento de Dados (4)	Biologia (4)
Eletrotécnica (2)	Ciências (6)
Mecânica (3)	Ciências Contábeis (4)
Desenho (2)	Ciências Sociais (01)
Química (3)	Direito (2)
Patologia Clínica (2)	Economia (2)
Enfermagem (5)	Enfermagem (3)
Administração (4)	Engenharia Agrícola (2)
Eletrônica (4)	Engenharia Civil (3)
Instrumento (1)	Engenharia Elétrica (1)
Edificações (1)	Engenharia Eletrônica (2)
Alimentos (1)	Engenharia Mecânica (1)
Agropecuário (2)	Engenharia de Telecomunicações (1)
	Engenharia Florestal (2)
	Estudos Sociais (2)
	Farmácia (1)
	Filosofia (2)
	Física (1)
	Geografia (1)
	História (5)
	Letras (9)
	Matemática (6)
	Medicina (2)
	Medicina Veterinária (1)
	Odontologia (2)
	Pedagogia (10)
	Psicologia (1)
	Química (2)
	Tecnól. em Processamento de Dados (1)
	Zootecnia (1)
<b>TOTAL: 54</b>	<b>TOTAL: 88</b>

Fonte: Assembléia Legislativa do Estado de Minas Gerais (1998).

Estão presentes na região as seguintes instituições financeiras: Banco do Brasil S.A., Banco do Estado de Minas Gerais S.A., Banco Bradesco S.A., Banco Real S.A., Banco Itaú S.A., Banco Bamerindus do Brasil S.A., Banco Meridional do Brasil, Banco de Crédito Real de Minas Gerais S.A., Banco Excel Econômico S.A., Banco Mercantil do Brasil S.A., Banco Mercantil de São Paulo S.A., Banco Bandeirantes S.A., Caixa Econômica Federal, The First National Bank of Boston e o Unibanco-União de Bancos Brasileiros S.A. O Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras elabora mensalmente o Índice de Preços ao Consumidor (IPC-UFLA), o Índice de Preços Recebidos (IPR) e Índice de Preços Pagos ao Produtor (IPP), referências para toda a região em termos de custo de vida, preços pagos e remuneração recebida pelos produtores rurais de Lavras.

O desenvolvimento da região é consequência direta, mas não única, da expansão do pólo industrial da cidade de São Paulo, apresentando grande potencial agrícola e de armazenamento de grãos, infra-estrutura ferroviária e rodoviária e de comunicações em geral. Soma-se a este fator a presença de uma rede de ensino médio e superior diversificadas e com geração de pesquisa que representam um potencial de desenvolvimento para toda a região em todas as suas potencialidades agrícolas, do setor industrial e do sub-setor eletro-eletrônico e do setor de serviços.

A análise destas informações acerca das condições de fatores existentes, mais especificamente da potencialidade regional de criá-los, nos remete aos conceitos discutidos anteriormente por autores que enfatizam a presença de condições favoráveis como atrativos para empresas competitivas. Desta forma, a proposição de Piore e Sabel (1984), em congruência com o determinado pelo “*diamond*” de Porter, quando se referem a realidade italiana ou mesmo de um dos

países estudados por este último, se comparam à realidade da RSMG, *Mutatis mutandis*.

A existência destas condições e fatores nesta região indicam o caminho para a valorização das potencialidades regionais, ou, como denomina Haddad citado por Perobelli (1995): *“...ao aparecimento do novo paradigma de desenvolvimento regional que enfatiza a capacidade endógena de determinadas regiões (valorização das potencialidades locais) com o intuito de sustentar o seu desenvolvimento.”* As condições de fatores influenciam de forma positiva o desenvolvimento do *agribusiness* do café. Urge, no entanto, que haja uma maior integração entre o aparato tecnológico e de infra-estrutura com o setor produtivo da região, questão que remete ao conceito das bases do desenvolvimento dos pólos tecnológicos (Marcovitch, 1987), mais especificamente ao seu segundo momento quando, a partir da existência de uma infra-estrutura de ensino superior de alto nível, a pesquisa volta-se para o desenvolvimento de novos produtos, processos e empresas que farão parte do pólo.

#### 4.2 Características da demanda de café na RSMG

A influência da demanda interna de um determinado produto na competitividade da indústria acontece, segundo Porter (1993), a partir da exigência dos consumidores de crescentes níveis de qualidade. Esta pressão do mercado consumidor sobre os diversos segmentos da indústria induzem à melhoria de seus processos visando o seu desenvolvimento e a manutenção dos seus mercados:

*“Embora a demanda interna, pela sua influência nas economias de escala, possa promover a eficiência estática, sua influência muito*

*mais importante é dinâmica. Ela determina o rumo e o caráter da melhoria e inovação pelas empresas do país.”*

O mesmo autor ressalta três atributos principais da demanda interna: a sua composição (a natureza das necessidades do comprador); o tamanho e o padrão de crescimento da demanda, e a transmissão dos padrões de preferência para outros mercados.

O levantamento de informações a respeito da demanda por café caracterizou-se pela dificuldade de acesso a dados precisos, devido à falta de pesquisas mercadológicas na área. Neste trabalho não foram identificadas características que diferenciem a demanda por café em termos de consumidor final na RSMG e, conseqüentemente, a influência de outros mercados consumidores. Desta forma, foi considerado semelhante o comportamento e hábitos de consumo nacionais aos da região, apurados em recente pesquisa encomendada pela ABIC:

- *O café é a quarta opção mais citada pelos entrevistados quando perguntados no que vem a mente quando se deseja algo para beber, verificou-se ainda que houve um significativo aumento no consumo nos últimos 7 anos entre os consumidores de 20 a 35 anos, no entanto, o consumo continua sendo sustentado pelos mais velhos;*
- *Observou-se também que diminui sensivelmente a associação do café como uma bebida que faz mal à saúde ( de 42% em 1991 para 29% em 1997);*
- *O sabor se constitui como principal conceito, tanto de resistência ao consumo quanto (ruim/amargo) de qualidade (sabor forte, gosto de café, saudável);*
- *O café torrado e moído representa a maior faixa de consumo (88%), sendo seguida pelo café solúvel (12%);*
- *O hábito de tomar café é mais significativo no café da manhã, sendo consumido misturado ao leite pelos consumidores de faixa etária entre 15 e 19 anos e consumido puro por pessoas acima desta faixa etária;*

- *A média de consumidores de café em cada residência é de 3 pessoas , sendo o consumo diário, tanto em casa quanto fora dela, de 4 xícaras por dia;*
- *A decisão de compra é realizada na maioria das vezes pelas mulheres sendo que o consumo médio é de 4 pacotes ao mês. A embalagem mais comprada é a do tipo almofada sendo que mais da metade compra o tamanho de 500g;*
- *O consumidor está mais atento aos seguintes aspectos na hora da compra: o preço, qualidade e promoções; sendo que 75% dos consumidores procuram o selo de qualidade da ABIC - Associação Brasileira da Indústria de Café.*

(INTERSCIENCE,1997).

A demanda por café tem apresentado valores crescentes no mercado interno, conforme Tabela 12, e, segundo a ABIC, com base nas projeções de consumo e produção, é provável que seja alcançada a meta de consumo de 15 milhões de sacas no ano 2000. Esta evolução ocorre lentamente, principalmente em função da falta do uso de técnicas mais eficazes de marketing para a promoção do produto. Este “espaço” na mente do consumidor tem sido sistematicamente ocupado por expressivas campanhas de promoção do principal concorrente do café: o refrigerante.

Nos últimos anos, um novo componente desta questão tem-se revelado determinante da demanda: a qualidade. Pesquisadores são unânimes em algumas afirmações acerca da realidade atual do *agribusiness* do café: a busca da melhoria da qualidade do produto em todas as etapas do *agribusiness* do café, desde a produção até a embalagem, e a existência de um movimento empresarial que busca o aumento do consumo através de atividades de marketing.

**TABELA 12. Brasil - demanda interna, em milhões de sacas, e consumo per capita/ano de café torrado e moído, em kg.**

ANO	DEMANDA	CONSUMO
1980	7.566.270	2,97
1985	6.452.112	2,27
1990	8.200.000	2,71
1991	8.500.000	2,78
1992	8.900.000	2,87
1993	9.100.000	2,89
1994	9.300.000	2,92
1995	10.100.000	3,11
1996	11.000.000	3,34
1997*	12.000.000	3,86

Fonte: Jornal do Café - nº 67, p.24.

\* Previsão ABIC.

O café da RSMG é considerado de excelente qualidade, no entanto, falhas no processo de produção fazem com que o consumidor receba um produto de qualidade inferior. Chalfoun e Carvalho (1996) enfatizam a importância da busca da qualidade em todas as etapas de produção do café:

*“A qualidade do café depende principalmente da forma como o mesmo é cultivado, colhido e processado. Cafés cultivados adequadamente mas manuseados de forma inadequada durante a colheita, não irão, definitivamente, produzir bons cafés que se enquadrem nos mais elevados padrões de qualidade”.*

Esta posição é corroborada por pesquisadores que enfatizam a influência do processo produtivo na qualidade final do produto. Nestes relatos se pode observar o conhecimento de causas e conseqüências dos problemas gerados pela má qualidade do produto:

*“o café que chega ao consumidor final é o de pior qualidade. As torrefadoras, para encobrir os defeitos e misturas de casca, milho, etc., que adicionam ao café, fazem uma torração mais forte. Com isto não dão ao consumidor a oportunidade de experimentar um bom café”*  
(Pesquisador)

A reflexão sobre os benefícios torna-se evidente quando se pensa em aumento do consumo, e a qualidade volta a constituir um consenso entre os pesquisadores entrevistados:

*“ Devemos melhorar a qualidade do café ofertado, para se aumentar o consumo per capita ”* (Pesquisador)

A reversão deste quadro pode e deve ocorrer em função de uma nova consciência por parte dos consumidores do seu poder de decisão no momento da compra. Esta consciência pode ser despertada através de estudos e estratégias mercadológicas que cultivem o valor de se consumir um bom produto.

Estas questões constituíram alguns dos motivos para a criação da Associação Sul-Mineira de Cafeicultores, em 1996, representando cerca de 15 mil cafeicultores. Outro fato de grande relevância foi a criação, em janeiro de 1997, do Conselho Deliberativo da Política do Café - CDPC, que reúne todos os segmentos do sistema agroindustrial do café. Este órgão possui, dentre outras atribuições, a aprovação de safra para o setor, compreendendo o programa de produção, de exportação de café verde, solúvel, torrado e moído; o fornecimento de autorização para a realização de programas e projetos de pesquisa agrônômica, mercadológica e de estimativa de safra e a regulamentação de ações que visem a manutenção do equilíbrio entre a oferta e a demanda para exportação e consumo interno. Dado o reconhecimento da importância do marketing para o

aumento do consumo, o CDPC anunciou, em maio de 1997, uma proposta orçamentária no valor de R\$20 milhões para as ações de marketing do Café do Brasil no ano de 1998, valor dividido em partes iguais para o mercado interno e externo.

A criação do “Selo de Pureza”, em 1989, pela ABIC, tem surtido efeitos positivos no consumo de café e pode ser considerado um marco para a regulamentação e divulgação da qualidade do Café do Brasil. Esta e outras iniciativas devem assumir um caráter permanente, haja vista apresentarem resultados a longo prazo. No entanto, a tarefa atual de despertar o interesse e a necessidade do consumidor por um bom café poderá ter profundas conseqüências na manutenção e no aumento do número de consumidores nos diversos nichos de mercado, seja interno ou externo. Esta iniciativa não deve ser dissociada da melhoria da qualidade do produto nas várias etapas de produção em todas as organizações do *agribusiness* do café, sob o risco da criação de uma expectativa não atendida no mercado, fato que colocaria em risco a credibilidade destas organizações.

Contando com o apoio do governo do Estado de Minas Gerais e do Instituto Mineiro de Agropecuária - IMA, ocorreu o lançamento oficial do Programa Mineiro de Incentivo à Certificação de Origem do Café - Certicafé em junho de 1997. Este programa prevê a certificação de origem para todo o Estado que foi dividido em quatro regiões produtoras, dentre as quais se encontra a RSMG. O programa conta ainda com um plano de marketing para a divulgação internacional destes produtos. Especificamente no caso da região sul-mineira será composta por 8 padrões, conforme Tabela 13.

**TABELA 13. Café padrão Sul de Minas.**

<b>PADRÃO</b>	<b>BEBIDA</b>	<b>TIPO</b>	<b>PENEIRA</b>	<b>OBSERVAÇÕES</b>
Sul de Minas I	Mole	2/3	17/18 e 19	Uniforme em cor e seca; aspecto bom, grãos perfeitos
Sul de Minas II	Mole	3/4	14/15 e 16	
Sul de Minas III	Dura	2/3	17/18 e 19	Uniforme em cor e seca; aspecto regular, sem padronização
Sul de Minas IV	Dura	3/4	14/15 e 16	
Sul de Minas V	Dura	6/7	Bica Corrida	Uniforme em cor e seca; aspecto regular, sem padronização
Sul de Minas VI	Riado	6/7	Bica Corrida	
Sul de Minas VII	Rio	6/7	Bica Corrida	Cor heterogênea, grão desuniforme, aspecto ruim, sem padronização
Sul de Minas VIII	Rio	8	Bica Corrida	

Fonte: Jornal do Café, nº - 70, p. 25.

A certificação de origem é também uma ação eficaz no incremento do consumo de café e na difusão de padrões de qualidade, através da associação por parte do consumidor de uma determinada região produtora a uma determinada qualidade (característica) do produto.

A demanda por café na RSMG não apresentou um padrão de qualidade específico adotado pelos seus consumidores; a conscientização para a qualidade tem agido de forma eficaz no despertar desta necessidade que aos poucos vai se incorporando aos hábitos de compra dos consumidores. Assim, a partir da compatibilização do sistema de produção aos anseios dos consumidores pode-se vislumbrar uma situação futura semelhante àquela descrita por Porter (1993), em relação a alguns produtos na qual os padrões de consumo de um país, ou mesmo de uma região, influenciam mercados internacionais.

#### 4.3 Competitividade, estratégia, estrutura e rivalidade das empresas que compõem o *agribusiness* do café na RSMG

Segundo Porter (1993), a competitividade de indústrias correlatas<sup>1</sup> influencia positivamente o “*diamond*” por proporcionar o desenvolvimento e a transmissão de inovações e aperfeiçoamentos às demais organizações, gerando assim um efeito de difusão de melhorias nos processos produtivos de toda a indústria em questão:

*“O intercâmbio de pesquisa e desenvolvimento e a solução conjunta de problemas levam a resultados mais rápidos e eficientes. Os fornecedores também tendem a ser um canal para a transmissão de informações e inovações de firma para firma. Através desse processo, o ritmo de inovação dentro de toda a indústria nacional é acelerado.”*

Vários critérios podem ser utilizados para a análise da competitividade de determinada indústria. Para o presente trabalho foram considerados os critérios de Ferraz (1995) e Duren, Martin e Westgren (1992). Objetivou-se, nesta análise, a avaliação da competitividade através de critérios referentes ao desenvolvimento interno da organização e à sua dinâmica de atuação no mercado.

O determinante estratégia, estrutura e rivalidade de empresas se refere ao contexto no qual as firmas são criadas e desenvolvem suas atividades, exercendo influências e sendo influenciadas pelas demais empresas e pelo ambiente como um todo. A compreensão dos componentes e da intensidade da concorrência em uma indústria por parte de uma empresa são de fundamental importância para o seu efetivo posicionamento em determinada indústria e para o seu desenvolvimento mercadológico. A análise estrutural de indústrias considera

cinco forças competitivas: entrantes potenciais, compradores, fornecedores, produtos substitutos e a intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes.

*“O conhecimento destas fontes subjacentes da pressão competitiva põe em destaque os pontos fortes e os pontos críticos da companhia, anima o seu posicionamento em uma indústria, esclarece as áreas em que mudanças estratégicas podem resultar no retorno máximo e põe em destaque as áreas em que as tendências da indústria são da maior importância, quer como oportunidades, quer como ameaças.” Porter (1986).*

Para o estudo destes determinantes foram estudadas nove empresas dos setores de torrefação, exportação e de cooperativas de produtores de café. As empresas selecionadas conforme critérios de liderança em volume de produto processado nos respectivos segmentos do mercado produtor, processaram, no ano de 1997, um total de 2.668.777 sacas de café.

#### **4.3.1 Características da competitividade das empresas que compõem o agribusiness do café na RSMG**

A importância da capacidade de manutenção e desenvolvimento da empresa no mercado competitivo foi observada por Porter (1993), como sendo um dos determinantes da competitividade internacional de uma indústria. Esta capacidade é influenciada por formas de organização interna da empresa que se revelam no seu desempenho mercadológico.

---

<sup>1</sup> Segundo Porter (1993), as indústrias correlatas são aquelas nas quais as empresas, ao competir, podem coordenar ou partilhar atividades na cadeia de valores, ou aquelas que envolvem produtos complementares (como computadores e softwares aplicativos).

Ferraz (1995) considera que determinadas condutas das empresas concorrem para a sua competitividade, as quais são denominadas: "*fatores empresariais*". Para este autor, sobre estes fatores a empresa exerce determinado poder de decisão: "*Dizem respeito basicamente ao estoque de recursos acumulados pela empresa e às estratégias de ampliação destes recursos por elas adotadas.*"

Para este mesmo autor a competitividade é expressa pela eficácia da gestão destes recursos em termos do desenvolvimento de atividades como o planejamento estratégico; uso de finanças e marketing e do atendimento pós-venda como suporte à tomada de decisões; pesquisa e desenvolvimento de novos processos e produtos; transferência de tecnologia; atualização de equipamentos e instalações; uso de métodos de organização da produção; controle da qualidade; controle da produtividade de recursos humanos; programas de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos. Pretendeu-se, neste tópico, conhecer a amplitude da sua utilização e a prioridade que cada uma delas possui para as empresas pesquisadas.

No presente estudo, verificou-se que a orientação para o mercado das empresas pesquisadas é revelada pela frequência de afirmações positivas (73%), no que se refere ao desenvolvimento destas atividades. Destacaram-se a utilização do planejamento estratégico, do uso de finanças e marketing e do atendimento pós-venda como suporte à tomada de decisões, e da pesquisa e desenvolvimento de novos processos e produtos. Os programas de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, no entanto, apresentam um baixo índice de utilização de 55%. A prioridade destas atividades para as empresas revela o empenho das mesmas no seu desenvolvimento. Observa-se que a principal prioridade (Prioridade 1) foi registrada em 24 citações das empresas, a segunda (Prioridade

2) em 19 citações, a terceira (Prioridade 3) em 10 citações, e a última (Prioridade 4) com 8 citações, conforme Tabela 14.

**TABELA 14. Prioridades das empresas no desenvolvimento dos "fatores empresariais"**

<b>EMPRESAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>
<b>ATIVIDADES</b>	<b>PRIORIDADES</b>								
Planejamento estratégico	1	1	1	2	3	1	1	-	3
Finanças & marketing.	2	1	2	3	-	1	1	-	1
Pesquisa & desenvolvimento	1	1	4	3	4	3	3	-	3
Transferência de tecnologia.	1	3	2	2	-	3	3	-	-
Atualização de equipamentos	2	2	1	4	-	-	2	-	1
Organização da produção	2	2	2	4	2	-	2	-	1
Controle da qualidade	4	1	1	4	-	2	1	-	1
Controle da produtividade de RH	-	2	2	3	1	1	4	-	2
Treinamento & desenv. de RH	-	-	2	2	-	1	4	-	1

As atividades consideradas mais importantes compreendem a comercialização, a busca da melhoria da qualidade dos produtos o desenvolvimento de recursos humanos, bem como o uso do planejamento estratégico. Estas últimas duas atividades foram especialmente destacadas:

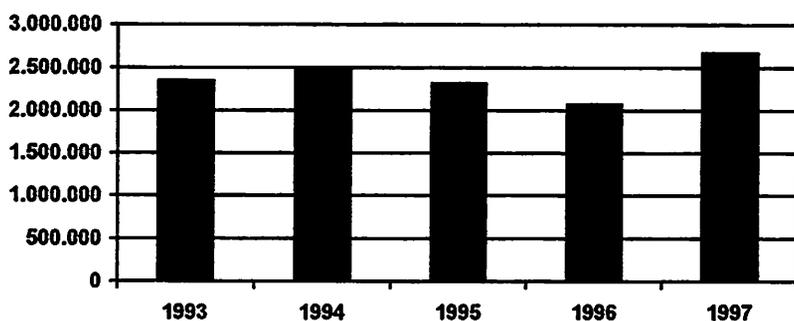
*"Considero o planejamento estratégico o mais importante. Tem sido possível à empresa antecipar atitudes e ações baseadas na antevisão de cenários de preços, mercados, problemas climáticos. Enfim, toda a sorte de ocorrências normais na atividade agroindustrial." (Gerente)*

*"Treinamento e desenvolvimento de RH. Porque precisamos colocar o poder de decisão o mais perto possível da ação" (Gerente)*

O desenvolvimento destas atividades, mesmo que de forma não prioritária, apresenta a busca de adequação à realidade mercadológica atual, indo de encontro ao conceito de competitividade empresarial, via "fatores empresariais" (Ferraz, 1995).

Para Duren, Martin e Westgren (1992:48), a competitividade de uma empresa pode ser avaliada através de dois parâmetros: a lucratividade e a faixa de mercado. Observou-se, no presente estudo, que, em 1997, o processamento de 2.668.777 sacas de café representa a evolução dos recebimentos e processamentos nos últimos cinco anos por parte destas empresas, conforme FIGURA 7, confirmando uma estável faixa de mercado sob a influência destas organizações.

**FIGURA 7. Volume de café transacionado pelas empresas pesquisadas 1993/97, em sacas de 60 kg.**



No ano de 1997, do volume total de café processado pelas empresas pesquisadas, aproximadamente 21,0% originaram-se de outra região (que não a RSMG), dentre as quais temos regiões do Estado de São Paulo, Espírito Santo e Bahia, além das regiões mineiras do Alto Paranaíba e Norte de Minas. O volume

de café proveniente de outras regiões não tem sido uniforme nos anos anteriores devido aos seguintes fatores: safras diferentes nas demais regiões produtoras do país, a flutuação da oferta e da demanda do café, a inserção de novas unidades de captação do produto em Minas Gerais e a combinação de diferentes tipos de café na confecção dos *blends* do setor de torrefação, que variam conforme as características de cada safra e da demanda.

O abastecimento do mercado tende a ser maior em volume do produto em função das previsões de grandes safras nos anos de 1998 e 1999. Para o setor de exportação, espera-se um aumento do volume exportado e uma diminuição do preço:

*" O volume de exportação crescerá sensivelmente. Contudo, a média de preço deve cair mais de 20%. A razão principal é que o mercado internacional, face a grande safra brasileira prevista para 98, deve refazer parte de seus estoques com conseqüente queda das cotações de N.Y., (devido a maior oferta de café)," (Gerente)*

Além da previsão de maior oferta para os dois próximos anos, colaboram para uma maior expectativa de vendas as atividades desenvolvidas pelo governo, entidades do setor e organizações produtivas em prol da promoção mercadológica do café.

Para os gerentes, a atuação no mercado externo representa um parâmetro de eficácia das empresas devido aos níveis de exigência dos consumidores externos. Esta atuação tende a ser intensificada não apenas por intermédio de organizações específicas de exportação, como também por iniciativa de cooperativas que têm designado a departamentos específicos a tarefa de exportar o produto, apontando para a possibilidade de formação de uma organização (*Trade*) que atue também na divulgação dos seus produtos no exterior. Dentre os

benefícios desta atuação no mercado externo, deve-se ressaltar a melhor remuneração para os componentes da cadeia produtiva.

O desempenho das empresas no mercado externo tem sido pautado pela busca do aumento da qualidade e de mercados específicos (nichos de mercado). Esta preocupação é constante e merecedora de dispêndios com a promoção do produto para conquista e manutenção de mercados internacionais:

*"A empresa tem perseguido tenazmente se posicionar em nichos de cafês finos. Todas as ações de marketing visam criar o conceito de um café bem preparado, constante em qualidade ao longo dos anos"* (Gerente)

Observou-se também que a busca pela qualidade tem como objetivo final a conquista do cliente:

*"Conseguimos colocar o nosso produto e manter nossa posição em um mercado consumidor muito exigente."* (Gerente)

O mercado externo, no entanto, exige dos empreendedores a disposição de superar algumas barreiras que são impostas aos que desejam atuar no comércio exterior. A credibilidade do produto brasileiro, que foi abalada por questões de regularidade e de qualidade, constitui um dos maiores empecilhos ao desenvolvimento de novos mercados:

*"Tivemos que vencer a imagem rotulada de "brasileiros", ou seja, empresas que não honram compromissos, prometem mas não cumprem, são inconstantes em suas ações, imediatistas. Para contornar tais "pré-conceitos" o aliado foi só o tempo. Foram necessárias seis safras para provar a que viemos".* (Gerente)

A credibilidade é conquistada novamente em consequência de uma reestruturação do sistema de produção e do restabelecimento de relações responsáveis com as demais organizações do mercado:

*"É uma questão de credibilidade! Credibilidade que se conquista após alguns anos de atuação no mercado. As dificuldades são superadas na medida em que a empresa conta com um bom classificador, equipamentos para a formação de blends e corretores nos principais países exportadores." (Gerente)*

Altas taxas portuárias, medidas protecionistas via impostos de importação por parte dos países compradores e o poder oligopsônico internacional do café também dificultam o incremento da atuação brasileira no mercado internacional:

*"Devido à taxaço do Imposto de Importação existente em alguns países europeus, quanto ao café brasileiro, o preço encontrado pelo exportador torna-se pouco atrativo, levando ainda em conta as altas taxas portuárias brasileiras. Contornamos estas dificuldades, oferecendo um produto de melhor qualidade". (Gerente)*

A lucratividade das empresas tem diminuído em função de questões conjunturais, mais especificamente através do aumento da competição, da exigência constante de investimentos na melhoria da produção (equipamentos e capacidade administrativa) e da estabilidade da moeda brasileira. A melhoria da lucratividade é efetivada através da busca de novos mercados, da atuação em mercados futuros e através da obtenção de crédito para a melhoria da produção.

*"Nossa lucratividade está caindo a cada ano. A estabilização da moeda faz com que as empresas tenham que ser eficazes, além de eficientes. Não tínhamos know-how nesta área. Desde a nossa*

*fundação, sempre trabalhamos com inflação; não sabíamos trabalhar sem ela." (Gerente)*

A instabilidade e falta de perspectivas do mercado representavam também um agravamento das dificuldades para os empreendedores do setor:

*"Os últimos 10 anos no Brasil foram absolutamente empolgantes pois a cada semana uma nova direção era tomada. Assim se de um lado ganhamos em produtividade (de campo e de pessoas) as transformações fiscais/monetárias não permitiam reduções de custos. O principal componente não esperado foi o aumento do juro real. Isso definitivamente transferiu todo o nosso lucro para o sistema financeiro." (Gerente)*

As alianças estão presentes e são consideradas como ponto fundamental do desenvolvimento das empresas. Além das associações com fins comerciais (chamadas de "parcerias") foram citadas alianças com organizações que atuam no desenvolvimento genético de linhagens de café e também com indústrias de equipamentos. Outra atividade destacada foi o *benchmarking*, através de visitas a outras organizações do ramo ou de fora dele para o aprimoramento de processos e produtos.

As características de competitividade das organizações pesquisadas apresentam-se de forma bem estruturada, contemplando todos os itens citados na literatura consultada, muito embora nem todas as atividades sejam consideradas como primeira prioridade. As posições declaradas neste trabalho devem ser consideradas como um avanço em um setor que recentemente teve a sua credibilidade abalada pela desconsideração de exigências mercadológicas mínimas: qualidade, custo e regularidade de fornecimento.

A situação das organizações do *agribusiness* do café na RSMG, com a previsão do aumento da produção e do consumo, pode ser considerada privilegiada, mas não estável, visto que a competitividade gera a busca constante

de melhoria. O cenário atual confirma que nem mesmo a estabilidade da faixa de mercado e a melhoria geral do sistema produtivo revertem a tendência de diminuição na lucratividade das empresas. Esta consciência da necessidade de melhorias constantes se mantém presente no cenário mundial, no qual além da atuação como bom produtor, as organizações devem atuar de forma política para reverter ou minimizar os efeitos das barreiras internacionais ao café brasileiro.

#### **4.3.2 Características da estratégia, estrutura e rivalidade das empresas que compõem o *agribusiness* do café na RSMG**

Segundo Porter (1993), a maneira pela qual as empresas são dirigidas e optam pela competição é afetada pelas circunstâncias nacionais, não sendo possível a sua padronização em um modelo ideal:

*"Nenhum sistema administrativo é universalmente adequado. Os países terão tendência de conseguir êxito nas indústrias onde as práticas administrativas e de organização preferidas pelo ambiente nacional são bem adequadas às fontes de vantagem competitiva da indústria."*

A análise do ambiente no qual a empresa se insere propicia informações para a formulação de metas e estratégias que contribuem para a dinamização do processo de rivalidade entre elas. Para Porter (1993), a geração de inovações constitui-se no principal benefício da rivalidade entre as empresas, pois estimula o desenvolvimento de novos processos e produtos e, conseqüentemente, a criação de vantagem competitiva<sup>2</sup>. "Uma das coisas que torna um país bem sucedido numa

---

<sup>2</sup> Porter (1992) considera fundamental para o sucesso competitivo das empresas a manutenção da "vantagem competitiva", ou seja, o reconhecimento por parte do cliente de determinados atributos que diferenciam a empresa de seus concorrentes.

indústria é uma vigorosa rivalidade interna. Raramente as empresas conseguem (e mantêm) vantagem competitiva internacionalmente, sem uma forte competição interna."

Conforme proposto na metodologia, para o estudo das relações inter-organizacionais e, de forma especial, da rivalidade, desenvolvidas no âmbito do *agribusiness* do café na RSMG, utilizou-se do método de análise estrutural de indústrias (Porter, 1986). Deste modo foram descritas as características referentes às metas das empresas pesquisadas, a ameaça de novos entrantes, intensidade da rivalidade entre concorrentes existentes, pressão de produtos substitutos; poder de negociação dos compradores e o poder de negociação dos fornecedores.

As empresas do *agribusiness* do café na RSMG apresentam características positivas e negativas no que diz respeito à estratégia, estrutura e rivalidade das organizações. A existência de metas e objetivos e o aumento do relacionamento com outras organizações constituem uma resposta à dinâmica do mercado que a cada dia propõe novos desafios para estas empresas.

As metas das empresas pesquisadas refletem o momento vivido pela cafeicultura sul-mineira: desenvolvimento de novos produtos e mercados (principalmente o externo) e melhoria da qualidade do produto e da produtividade nas diversas fases de produção. As organizações do setor cooperativo mantêm a sua tradicional tarefa de fornecer suporte à produção com objetivos de incentivar a diminuição de custos de produção e a melhoria da qualidade do produto da "porteira para dentro". Registrou-se, no entanto, a inclusão, entre suas metas, da diminuição dos efeitos da flutuação dos preços na produção através do uso da tecnologia de informação (acompanhamento "on line" das bolsas internacionais e nacionais que negociam o produto), constatação corroborada por Antonialli (1996) em estudo de cooperativa de cafeicultores na RSMG. Neste caso, o uso da

tecnologia de informação propiciou benefícios tanto para as operações externas quanto internas da cooperativa:

*“Os departamentos estão totalmente interligados e o fluxo de informações, entre eles, passou a ser ágil e confiável. Praticamente foi eliminada a duplicidade de trabalho. Através da rede externa (WAN), operando em regime off line, os núcleos se conectam com a sede no final do expediente, abastecendo-a com informações sobre faturamento, caixa, contas a pagar, contas a receber, posição dos estoques, recebimento de café, e outras informações rotineiras ligadas à administração, proporcionando à sede uma posição diária das operações de cada núcleo”.* (Antonialli, 1996).

Quanto à comercialização do café, foram identificadas duas formas básicas: de um lado, cooperativas que compram do produtor e o comercializam no momento adequado; em outro caso, a cooperativa atua como armazenadora, colocando o produto do cooperado no mercado apenas por sua determinação. Esta última forma de comercialização inclui o aconselhamento ao produtor rural quanto ao melhor momento para a venda do seu produto, além da sua classificação em função dos defeitos e das características da bebida.

A entrada de empresas em uma determinada indústria, promovendo o aumento da competição, pode ser impedida através de barreiras de entrada<sup>3</sup> (Porter, 1986). O presente estudo constatou a existência de todos os seis tipos descritos pelo autor, fato que revela a existência de fortes barreiras para novos concorrentes. Ressaltou-se que a realidade vivida pelas empresas já estabelecidas no mercado constitui a principal barreira, reforçada pela falta de credibilidade das

---

<sup>3</sup> Estas barreiras são: a exigência de economias de escala, diferenciação do produto, necessidade de capital, custos gerais e de mudança, acesso a canais de distribuição e política governamental.

novas empresas que necessitam de construir toda uma rede parceiros para o seu efetivo estabelecimento no mercado.

Devido a grande quantidade de empresas no mercado os gerentes acreditam que estes fatos não alterem o quadro da competição entre elas:

*"Creio que o mercado de café é tão pulverizado que as restrições que possam existir serão incipientes. Não há barreira de entrada política para esse setor como havia em décadas passadas. É normal surgirem mensalmente uma ou duas novas exportadoras de café, sem que o mercado sequer atente para o fato." (Gerente)*

A realidade do ambiente, segundo estes mesmos gerentes, constitui de fato a grande barreira para as empresas que pretendem se estabelecer no mercado:

*"As dificuldades são encontradas nos processos de licenciamento (burocracia governamental), altos valores empregados em equipamentos, estoque, materiais de consumo e distribuição. Em seguida a dificuldade maior para quem inicia é a aceitação do produto. O consumidor de café é extremamente fiel à marca que consome, tratando-se, pois, de um difícil elo de se romper. Neste aspecto, as barreiras são impostas até mesmo por comerciantes, que, sem conhecer a nova marca, não aceita comercializá-la." (Gerente)*

Além destas barreiras algumas condições desfavoráveis da infra-estrutura contribuem para o aumento das dificuldades aos entrantes:

*"Escoamento, taxas portuárias no Brasil muito altas, estradas em péssimas condições, roubos, dificuldades na concessão de crédito junto às instituições financeiras, enfim, as mesmas (dificuldades) enfrentadas por quem já está no mercado." (Gerente)*

O custo de entrada é alto em função da necessidade de investimentos com retorno a longo prazo e pela baixa rentabilidade do setor. Considerável influência

exerce também a experiência no setor que exige uma rede de contatos no mercado para o funcionamento de qualquer nova empresa:

*"Não diria experiência. Prefiro a palavra contatos versus "tempo de janela", ou seja, a confiança neste mercado se constrói no dia-a-dia. Assim, se você é correto, depois de vários anos isso se constitui num "valor" que o mercado preza e paga por ele." (Gerente)*

O mercado produtor é constituído de um grande número de empresas nos diversos ramos de atividade, apesar de haver uma nítida concentração da produção e comercialização em um grupo pequeno de empresas. Para alguns empreendedores, estas pressões não existem e se constituem simplesmente em características próprias do mercado. Para outros empreendedores, esta prática se constitui na maior dificuldade para um novo concorrente pois objetiva impedir ou dificultar ao máximo o seu estabelecimento no mercado.

*"Uma nova marca com potencial de venda forte (somente as que realmente têm o potencial de tomar mercado) sofre várias "sanções" por parte das grandes empresas. A mais comum é com relação ao preço. Uma pequena empresa não suporta o poder de negociação entre supermercadistas e essas grandes empresas". (Gerente)*

No setor de torrefação tem-se observado atitudes desleais das empresas de grande porte, que oferecem luvas e outros prêmios para obterem o privilégio de espaço e mesmo de retirada de produtos dos concorrentes das prateleiras de supermercados. As conseqüências deste tipo de concorrência denominada "autofágica" tem preocupado até mesmo as entidades de classe que têm alertado seus membros para o perigo desta prática. A conseqüência mais danosa é o

aumento das dificuldades para as empresas menores e novos entrantes no mercado.

As empresas pesquisadas apresentam tendências ao crescimento, o que se deve às condições de mercado atuais e à modernização dos processos técnicos e administrativos das empresas. As restrições do mercado têm levado as empresas a buscarem alternativas que diminuam a sua exposição às flutuações mercadológicas. Uma destas alternativas está na opção pela exportação, por empresas que anteriormente só se prestavam à produção ou a comercialização interna. O acompanhamento dos mercados internacionais tem contribuído também para a diminuição do dispêndio com os altos custos fixos de todas as atividades, que são evitados através do investimento apenas em momentos favoráveis na compra, estocagem e processamento do café. Os gerentes também associam esta prática à diminuição dos seus custos:

*"Altíssimos (custos fixos), porém controláveis e um tanto quanto previsíveis, apesar das oscilações nas bolsas. A análise e acompanhamento simultâneo das cotações, variações, tendências e perspectivas de oferta são fundamentais na composição destes custos".(Gerente)*

As diferenças entre os concorrentes também podem ser verificadas através da sua forma de comercialização, atuando mais no mercado interno ou no externo, buscando nichos de mercado, promovendo ou não melhorias nas suas relações comerciais. As divergências entre os concorrentes acontece principalmente no que diz respeito à qualidade e preço. A relação entre estes dois fatores pode gerar a manipulação do preço, favorecendo a agentes diferentes em função de características conjunturais do mercado, tais como quebra de safra ou excesso de oferta.

Apesar da venda de ativos específicos ocorrer a preços geralmente baixos, este fator não foi citado como uma barreira de saída do mercado. Os empreendedores consideram esta atitude (saída) uma consequência natural na concorrência.

A pressão dos produtos substitutos exercida principalmente por refrigerantes, sucos e similares, é considerada como fator que impede o aumento do consumo e, principalmente, que contribui para a diminuição do consumo de café. A atual situação é atribuída a uma falta de investimento no marketing do produto.

O poder de negociação dos compradores é grande e representa um diferencial nas relações comerciais do café. Os supermercados e congêneres exercem grande pressão sobre as torrefadoras para que reduzam suas margens de lucro. Este poder de negociação é baseado na existência de grande quantidade de torrefadoras e na importância do preço na decisão de compra pelo consumidor final. As empresas que atuam no mercado externo se submetem a uma realidade de preços e qualidade definidos por segmentos de mercados específicos. O poder dos compradores, de modo geral, apresenta tendência de crescimento, fato que se deve à crescente oferta do produto e ao aumento da conscientização em torno de características de qualidade.

O poder de negociação dos fornecedores também apresenta peculiaridades específicas baseadas nas condições de oferta e procura e de relacionamento inter-organizacional. O bom relacionamento entre fornecedor e cliente, em diferentes instâncias do *agribusiness* do café, tem sido buscado pois há um interesse na manutenção e desenvolvimento dos fornecedores para adequá-los às exigências do mercado.

Os resultados obtidos neste estudo ratificam as conclusões de Antonialli, Filetto e Gonçalves (1995), ao analisarem as cinco forças competitivas de Porter (1986) em empresas do segmento industrial do agribusiness do café na RSMG:

*“O segmento industrial do agribusiness do café na região Sul de Minas através do estudo de quatro torrefadoras, com base no modelo de Porter, é caracterizado por apresentar barreiras de entrada a novos concorrentes, sendo essas a necessidade de capital de giro, capacidade ociosa nas empresas existentes, difícil acesso aos canais de distribuição e os altos custos de mudança em relação ao cliente final”*

As empresas pesquisadas convivem em um ambiente empresarial de alta competição, com restrições à entrada por parte das empresas já estabelecidas e por características intrínsecas ao mercado, além da concentração de grande parte da produção e processamento em um grupo reduzido de empresas. Apesar destas características que influenciam negativamente o desenvolvimento do setor, as metas adotadas pelas empresas condizem com a busca da competitividade através do desenvolvimento de novos mercados e de inovações inerentes à rivalidade estabelecida entre elas.

#### **4.4 O papel do acaso e do governo no desenvolvimento do *agribusiness* do café na RSMG**

As ocorrências fortuitas (o acaso) descritas por Porter (1993) influenciam a vantagem competitiva das empresas de uma determinada indústria. Estes acontecimentos são caracterizados por circunstâncias alheias às determinações de um país, estando fora do controle das firmas. No caso do *agribusiness* brasileiro, especialmente no caso do café, as relações entre o setor produtivo e o governo sempre se caracterizaram pela presença contínua deste último como determinante

das políticas para o setor. Excetuando-se as adversidades climáticas e as decisões de ingresso no mercado de café por parte de novos países produtores, os acontecimentos internacionais que influenciaram o *agribusiness* do café foram, em sua maioria, consequência das políticas desenvolvidas pelos países produtores de café, dentre os quais sempre se encontrava o Brasil. A ação do governo pode influenciar cada um dos quatro determinantes de forma positiva ou negativa, estimulando ou restringindo os investimentos em determinados setores, dado o seu poder de regulação do mercado e pela sua condição, via de regra, de grande comprador de bens e serviços. A posição de Porter, no entanto, considera que a ação governamental pode vir a comprometer a competitividade por impedir ou mesmo amenizar as “pressões” mercadológicas sobre as empresas:

*“Minha teoria enfatiza que as pressões de mercado e as inovações resultantes podem superar os custos de fatores, porém, de modo que a desvalorização pode tornar mais lenta a melhoria da vantagem competitiva e dirigir as empresas para segmentos de mercado menos sustentáveis, mais sensíveis. O resultado é uma perda a longo prazo de vantagem competitiva. A “ajuda” do governo, que elimina as pressões sobre as firmas para melhorar e aperfeiçoar, é contraproducente.” Porter (1993)*

Segundo pesquisadores que atuam no *agribusiness* do café, os principais fatores que contribuíram para a evolução do sistema agroindustrial do café na região foram: a existência de financiamento e assistência técnica, introdução de novas tecnologias, aumento das exportações, aumento dos preços internacionais e a renovação da cafeicultura via apoio governamental. Estes fatos trouxeram, como consequência, o aumento da área plantada e da lucratividade do café na RSMG, além da melhoria do produto via agregação de valor. Menções de

destaque são feitas à introdução de novas tecnologias que, segundo alguns pesquisadores, exerceu influência decisiva no quadro evolutivo do sistema agroindustrial cafeeiro na RSMG. Atribui-se a este fator o atual nível de competitividade da região, associado também à boa estrutura de comercialização e fornecimento de insumos via cooperativas. Segundo alguns pesquisadores, a adoção de tecnologia permite o aumento da produção e da qualidade do produto e, conseqüentemente, o aumento da competitividade das agroindústrias. O consenso sobre a influência da tecnologia, entretanto, é colocado em segundo plano em menções de pesquisadores que atribuem maior influência aos aspectos conjunturais que afetam o *agribusiness* do café:

*“acredito que não tenha exercido influência significativa (a tecnologia). Acredito mais nos fatores conjunturais do que tecnológicos.”* (Pesquisador)

As principais tecnologias adotadas na RSMG, segundo os pesquisadores, são: introdução de novas cultivares e linhagens, novos espaçamentos, adubação, tratos culturais e fitossanitários, bem como manejo de pré e pós-colheita. Pode-se considerar a evolução do *agribusiness* do café na RSMG como conseqüência do uso da tecnologia e o espírito empreendedor dos gerentes do *agribusiness* do café:

*“é de fundamental importância o “espírito empreendedor” dos empresários, tornando sua atividade uma empresa. Com isto, a evolução é rápida e o negócio lucrativo.”* (Pesquisador)

Deste modo, a busca por inovações e de novas técnicas contribui significativamente para o desenvolvimento do setor em uma era:

*“marcada por mudança total de comportamento, ou postura diante a nova realidade do café.”* (Pesquisador)

Os gerentes não consideram o custo dos insumos como fator de risco para a manutenção do parque cafeeiro estando, segundo os pesquisadores, com os preços estabilizados. A preocupação com a mão-de-obra é destacada dos demais insumos:

*“Na composição dos custos de produção acho que são importantes os preços da mão-de-obra (salários + encargos). Custos que estão crescendo bastante são os custos de serviços de máquinas e sua manutenção. Os adubos e defensivos têm crescido menos. Acho que em termos gerais, o maior risco está na mão-de-obra (disponibilidade e custo), mas não considero o fator insumos como risco. A condição de preços do café, sim, representa grande risco.”* (Pesquisador)

*“Nosso gargalo principal é a colheita, devido a grande necessidade de mão-de-obra, que está cada vez mais escassa.”* (Pesquisador)

Para os pesquisadores, as principais influências internacionais são referentes à queda das bolsas de valores, as oscilações da produção mundial, as novas exigências em termos de qualidade e o marketing realizado por países concorrentes do Brasil no mercado de café. Dois fatores que influenciam negativamente o *agribusiness* do café foram citados com maior ênfase: a concentração do mercado comprador em um pequeno número de empresas e a fixação de preços via bolsas, conforme os relatos que se seguem:

*“A grande influência negativa continua sendo a grande concentração dos compradores no mercado internacional e a grande manipulação das bolsas de Nova York e Londres.”* (Pesquisador)

Ainda para estes pesquisadores, algumas influências governamentais têm contribuído negativamente para o desenvolvimento do setor. As principais cobranças são em termos de políticas gerais para o setor, que regulamentem o crédito (para a implantação, condução e manutenção das lavouras cafeeiras), a expansão descontrolada da cultura que aumenta as oscilações da oferta, a ausência de políticas referentes ao marketing, além das questões cambiais e das conseqüências dos sucessivos planos econômicos implantados no país. Reconhece-se a influência benéfica do governo no entanto, quanto à implantação, em conjunto com as lideranças do setor, do CDPC.

*“A grande influência positiva foi a formação Conselho Deliberativo de Política Cafeeira, em que o governo e a iniciativa privada, passam a formular a política brasileira de café. A influência negativa é que o Banco do Brasil não tem acompanhado a rapidez das decisões do Conselho e não aloca os créditos liberados nas épocas e quantidades necessárias.” (Pesquisador)*

O CDPC foi criado pelo Decreto 2.047, de 29 de outubro de 1996, e tem por finalidade a aprovação de políticas para o setor cafeeiro, com as seguintes atribuições:

*“1) Aprovar plano de safra para o setor, compreendendo o programa de produção, de exportação de café verde, solúvel, torrado e moído; 2) Autorizar a realização de programas e projetos de pesquisa agrônômica, mercadológica e de estimativa de safra; 3) Aprovar anualmente, a proposta orçamentária referente aos recursos do Fundo de Defesa da Economia Cafeeira - Funcafé, criado pelo Decreto-Lei 2.295 de 21 de novembro de 1986; 4) Regular ações que visem à manutenção do equilíbrio entre a oferta e a demanda para exportação e consumo interno; 5) Estabelecer cooperação técnica e financeira, nacional e internacional, com organismos oficiais ou privados no campo da cafeicultura; 6) Aprovar políticas de estocagem e de administração dos armazéns de café; 7) Propor ao Conselho Monetário*

*Nacional o valor da quota de contribuição de que trata o Decreto-Lei 2.296 de 21 de novembro de 1986 e a aprovação de agente financeiro para atuar nas operações de financiamento de que trata o Decreto 94.874 de 15 de setembro de 1987.” Jornal do Café nº 65. p.3.*

Pela própria finalidade deste órgão, pode-se concluir que se constitui em um avanço no sentido de sanar os problemas do setor com base na representatividade de seus membros oriundos de diversos segmentos do *agribusiness* do café.

A atuação governamental vai de encontro à posição de Porter, quando atribui ao governo o objetivo de criar um ambiente no qual as empresas possam melhorar as suas vantagens competitivas e que, através desta evolução, possam atuar em segmentos mais avançados tecnologicamente. Para o autor, as formas utilizadas pelos governos e que mais se destacam são as seguintes:

*“Desvalorização, desregulamentação, privatização, relaxamento dos padrões de produtos e ambiente, promoção da colaboração entre empresas e de vários tipos de cooperação, estímulo às fusões, reforma tributária, desenvolvimento regional, negociação de limitação voluntária ou acordos de comercialização ordenada, esforços para desenvolver o sistema educacional geral, expansão do investimento governamental em pesquisa, programas governamentais de financiamento de novas empresas e papel mais interferente para a defesa e outras formas de aquisições governamentais.” Porter (1993)*

A atuação governamental, tanto no nível federal quanto estadual, no que diz respeito à elaboração e implementação de políticas para o setor cafeeiro, não contempla de modo distinto a RSMG. A posição governamental nestas duas instâncias enfatiza que, sendo o Estado de Minas Gerais o maior produtor nacional e a região sul-mineira a maior produtora do Estado, conseqüentemente os benefícios das políticas são transmitidos proporcionalmente a esta participação

no conjunto da produção. As principais ações federais para o *agribusiness* do café e que afetam a RSMG são:

- a alocação de recursos do PRONAF<sup>4</sup> (Tabela 15);
- implantação do Consórcio Nacional de Pesquisa, via EMBRAPA, com recursos já aprovados de R\$12 milhões;
- programa de marketing interno e externo no valor de R\$20 milhões;
- rede de armazenamento composta por 61 unidades;
- securitização da dívida dos cafeicultores;
- retomo da previsão de safra oficial;
- a realização de leilões de café de acordo com calendários previamente fixados.

---

<sup>4</sup> Programa Nacional de Apoio à Agricultura Familiar.

**TABELA 15. Linhas de crédito implementadas em 1997.**

	COLHEITA	CUSTEIO	TOTAL
<b>VALOR ALOCADO</b> em R\$	250.000.000,00	300.000.000,00	550.000.000,00
<b>ESTADO</b>			
Espírito Santo	3.742.700,58	12.599.221,58	16.341.922,16
Bahia	4.628.302,44	8.939.785,97	13.568.088,41
Bahia (Vit. Conquista)	0	5.127.807,98	5.127.807,98
Goiás	28.108,00	218.000,00	246.108,00
Minas Gerais	73.323.978,69	175.562.523,20	248.886.501,89
Mato Grosso do Sul	15.000,00	76.657,54	91.657,54
Mato Grosso	84.022,00	246.535,12	330.557,12
Paraná	5.569.960,22	19.989.216,27	25.559.176,49
Pernambuco	196.776,59	0,00	196.776,59
Rio de Janeiro	193.189,10	748.818,25	942.007,35
Rondônia	0	838.968,16	838.968,16
Roraima	27.650,00	0,00	27.650,00
São Paulo	15.907.799,62	30.652.465,93	46.560.265,55
<b>VALOR CONTRATADO</b>	<b>103.717.487,24</b>	<b>255.000.000,00</b>	<b>358.717.487,24</b>
<b>RESTITUÍDO S/ APLICAÇÃO</b>	<b>146.282.512,76</b>	<b>45.000.000,00</b>	<b>191.282.512,76</b>

FONTE: Brasil (1997).

A origem destes recursos é o Fundo de Defesa da Economia Cafeeira - FUNCAFÉ e do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar - PRONAF. As ações desenvolvidas pelo Estado de Minas Gerais no que se refere à pesquisa, assistência técnica e controle (Instituto Mineiro de Agropecuária-IMA), têm origem nos cofres do tesouro estadual, sendo atualmente apoiados pelos recursos do FUNCAFÉ.

A atuação governamental ocorre também através das câmaras setoriais de café junto às Secretarias de Agricultura e, externamente, na formalização de compromissos, junto à Associação dos Países Produtores de Café-APPC (detendo a sua presidência) e, junto à Organização internacional do Café-OIC atuando

como membro signatário do atual Acordo Internacional do Café. Esta atuação é associada ao CDPC como agente e fórum de discussão das grandes questões que envolvem o *agribusiness* do café:

*“O governo federal, através do CDPC, tem atentado para a manutenção da participação brasileira no comércio internacional do café e a expansão desse segmento fazendo o governo de Minas Gerais corer com estas ações. Através do Itamarati, ações têm sido desenvolvidas para remover barreiras alfandegárias estabelecidas contra o café brasileiro, seja verde ou solível, em benefício de países produtores de café com forte dependência econômica do narcotráfico. Por outro lado, estão sendo intensificadas as ações federais para uma maior divulgação do produto brasileiro no exterior, distinguindo-o como café de qualidade e a conquista de novos mercados. O governo estadual, como já disse, lidera o programa de certificação de origem do café, como forma de imprimir qualidade ao produto mineiro.”*  
(Entidade)

No âmbito estadual, destacam-se o Programa de Certificação de Origem do Café - Certicafé, o controle de sementes e viveiros, e o incremento das ações de pesquisa tecnológica e sócio-econômica, além da intensificação do trabalho de assistência técnica com objetivo de levar aprimoramento técnico e econômico ao cafeicultor.

Segundo entidades do setor, as políticas públicas que influenciam negativamente o *agribusiness* do café dizem respeito ao encarecimento da mão-de-obra através dos encargos sociais. Outra influência negativa é o processo de industrialização da RSMG que se intensifica com a duplicação da rodovia Fernão Dias (BR-381) que poderá contribuir para a diminuição de mão-de-obra disponível e para o aumento do custo deste fator de produção. Além destes fatores, a limitação de recursos disponíveis no setor apresentam conseqüências negativas:

*“A limitação de recursos é um aspecto negativo no agronegócio do café como: modernização do parque industrial, melhoria da qualidade (financiamento para secadores, separadores, colheitadeiras, etc). A indústria de torrefação/moagem e o setor de exportação carecem de recursos para um salto qualitativo.” (Entidade)*

Dentre as influências internacionais positivas ao *agribusiness* do café se destacam as questões mercadológicas, como os novos mercados da Rússia e da China que têm sido alvo de ações promocionais por parte da Organização Internacional do Café – OIC, e o delineamento de nichos de mercado como os do Café Gourmet e Specialty Coffee. Estes fatos revelam uma ação internacional em favor da promoção do produto e da manutenção dos acordos internacionais realizados através da Organização Mundial do Comércio - OMC e Associação dos Países Produtores de Café-APPC.

O estabelecimento de quotas para as exportações através da APPC, no entanto, é um fator que divide as opiniões nos diversos segmentos do *agribusiness* do café, sendo considerado como influência positiva por alguns e negativa por outros. Também são consideradas negativas as restrições tarifárias e não-tarifárias e os custos de produção relativamente menores nos países concorrentes. A estes aspectos somam-se a atuação de Organizações Não-Governamentais - ONG's, contrárias ao consumo de café e ao surgimento de cláusulas sociais e de meio-ambiente que podem afetar o *agribusiness* do produto.

*“Internacionalmente os fatores que se fazem interferentes no negócio do café do sul de Minas e também do Brasil são especialmente o preço e a qualidade do produto. Entendemos que o fator qualidade será decomposto em diversos sub-fatores, passando-se a exigir dos fornecedores não só as conhecidas exigências atuais de bebida e tipo, mas também características de qualidade mais ligadas ao fator saúde dos consumidores e preservação ambiental. Nestes aspectos, o Sul de*

*Minas deve intensificar a geração e difusão de tecnologias capazes de fazer frente aos novos desafios e incrementar a capacitação do produtor para melhor gerenciamento de seu negócio e de seu produto. Um provável “selo verde” deverá restringir, em breve, o cultivo e comércio do café e de outros produtos, especialmente para o comércio internacional.” (Entidade)*

Não se registrou a existência de subsídios ou políticas específicas para o mercado de capitais, bem como para o sistema educacional que atendam especificamente a região. No campo educacional, no entanto, foram ressaltadas as participações na preparação de mão-de-obra através das escolas agrotécnicas e da rede do Serviço Nacional de Aprendizagem Rural - SENAR.

Observou-se que, dentre todos estes fatores, o principal incentivo atual para o ingresso de novos empreendedores no *agribusiness* do café não parte do governo, mas sim do mercado, através do preço do produto:

*“Não conhecemos incentivos específicos, mas o atual momento da cafeicultura brasileira com preços da matéria-prima em torno de R\$ 200,00 a saca, por si só já representa o maior incentivo para o agronegócio do café, ainda mais se considerarmos o valor agregado no preço do produto para o consumidor final.” (Entidade)*

A postura governamental mais solicitada pelas organizações se refere ao setor creditício, de assistência técnica, de apoio ao cooperativismo e de delineamento das políticas para o setor via CDPC, além da atuação governamental na divulgação das qualidades do produto brasileiro.

*“Políticas de governo têm sido necessárias nas áreas de marketing, exportação, consumo interno, fiscalização dos negócios, controle de qualidade, pesquisa, assistência técnica, controle da oferta, financiamento da produção e de industrialização e comércio dos produtos, bem como de tributação estadual, federal e alfandegário.*

*Contudo, é necessário que tais políticas tenham horizontes bastante largos para abrigar empreendimentos de longa maturação.”*  
(Entidade)

A atuação governamental em prol do desenvolvimento do *agribusiness* do café ocorre em função dos seus benefícios para as relações de comércio exterior e pela geração de empregos. Para a dinamização do setor, o governo tem realizado investimentos substanciais na melhoria da qualidade do produto e a sua efetiva apresentação no mercado como um produto de alta qualidade e que atenda aos mais variados gostos. As iniciativas de diferenciação do produto e sua promoção tanto no âmbito interno quanto externo, contando com o apoio governamental, tendem a colocar o país em sintonia com as tendências mundiais de busca do atendimento de necessidades de nichos específicos de consumidores. A parceria com os diferentes segmentos organizados do *agribusiness* do café (principalmente através do CDPC) deve gerar uma potencialização destas ações que tradicionalmente assumiam caráter unilateral.

## 5 CONCLUSÕES

As informações reunidas neste trabalho permitem inferir que a RSMG apresenta condições especiais para o desenvolvimento da competitividade por parte das empresas que estejam instaladas ou que venham a ser instaladas na região. Esta inferência é pertinente tanto para empresas do *agribusiness* do café, quanto para empresas de outros setores econômicos que podem beneficiar-se destas características positivas. A disposição, em termos de quantidade e qualidade dos fatores humanos, físicos, de conhecimento, e de capital, se revelam em quantidade e qualidade adequadas ao incremento e desenvolvimento das potencialidades regionais do sul de Minas.

A formação de recursos humanos de alta capacitação, conforme denotado neste estudo, confirma o privilégio da região por contar com grandes centros de pesquisas, escolas técnicas e de nível superior. A RSMG, desta forma, apresenta grande potencialidade de apoio aos setores de pesquisa e desenvolvimento das empresas da região. Apesar da baixa qualidade da maioria das rodovias que servem à região, a infra-estrutura das cidades pesquisadas e a qualidade de vida constituem um dos fatores positivos que contribuem para o desenvolvimento da região, representando um estímulo à implantação de novos empreendimentos.

A demanda por café apresenta uma evolução, tanto em termos de volume comercializado quanto de qualidade e de consumo *per capita*. Tal fato se deve a dois fatores principais: atual conjuntura econômica do país que tem permitido ao consumidor um exercício mais crítico e seletivo de escolha dos alimentos que adquire, e as campanhas de divulgação do produto que conseguiram diminuir a rejeição pelo café em função de possíveis danos à saúde.

A exigência de qualidade por parte dos consumidores é cada vez maior, devido a difusão de conceitos de qualidade e pela diferenciação do produto nas prateleiras que apresentam cafés oriundos de regiões específicas ou mesmo submetidos a diferentes processos de produção.

Apesar desta tendência seletiva no consumo de café, a qualidade do produto vendido no mercado interno tem sido questionada por especialistas. Esta afirmação se refere a adição de outros componentes, com o intuito de aumentar o volume e mesmo aos métodos utilizados no seu processamento. Estes fatores têm contribuído negativamente para a formação do conceito de "um bom café" por parte dos consumidores, que podem estar sendo fiéis a um produto com características negativas.

O posicionamento das empresas pesquisadas em relação ao seu ambiente interno e externo denota a sua capacidade de manutenção e crescimento no agronegócio do café na RSMG. O mercado é caracterizado por um alto grau de competição, com relações baseadas na credibilidade de seus componentes e na qualidade do produto. A busca por mercados externos é seu maior objetivo. Tal posição contribui significativamente para o seu desenvolvimento através da melhoria do seu desempenho, em função das exigências do mercado internacional. As características de desenvolvimento organizacional, os chamados "fatores empresariais", constituem a maior evidência da capacidade de manutenção e desenvolvimento no mercado, em face da sua preocupação e ações no que diz respeito a planejamento estratégico, uso de finanças, marketing e do atendimento pós-venda como suporte à tomada de decisões, pesquisa e desenvolvimento de novos processos e produtos, além da preocupação com o treinamento e desenvolvimento de recursos humanos. Desta forma, o posicionamento destas empresas revela fortes propósitos de consideração do ambiente externo e interno no estabelecimento de metas e objetivos visando à competitividade empresarial.

A estratégia, estrutura e rivalidade das empresas apresenta pontos positivos que se referem à busca constante de novos mercados, o desenvolvimento de novos produtos e a sua adequação do seu produto ao mercado em termos de qualidade e preço. Outro ponto importante é o conhecimento das realidades restritivas do mercado, colocando em constante alerta as conquistas de mercado das empresas estabelecidas em função dos produtos substitutos e dos possíveis entrantes.

Algumas práticas, no entanto, podem impedir o desenvolvimento do setor em formas de barreiras à entrada, especialmente no que se refere à concorrência desleal baseada no preço e na compra de espaços nas gôndolas do varejo. Com o intuito de ganhar mercado e prejudicar empresas financeiramente frágeis, ou mesmo as não consolidadas no mercado, cria-se uma competição fraca e naturalmente indisposta a ações de melhoria do produto e da sua conseqüente diminuição de preço. Este fato é observado com mais intensidade no âmbito das torrefadoras que usam da concorrência "autofágica" (denominação dada pelo próprio setor) para ganhar mercados aniquilando seus concorrentes de menor porte. Observa-se que, se por um lado o mercado oligopsônico internacional é criticado pela concentração do poder por parte de poucos compradores do produto, o mercado interno vive um momento autofágico com o fortalecimento das grandes empresas em detrimento das pequenas.

O governo tem mantido uma presença importante no agronegócio do café partilhando decisões e responsabilidades com os demais atores sociais envolvidos. Neste contexto, pode-se citar a criação do CDPC, que muito tem contribuído para a dinamização da melhoria da qualidade do produto e a sua promoção mercadológica. A contribuição do governo de Minas Gerais tem sido importante devido às suas ações nos campos de incentivos à pesquisa e, principalmente, no

que tange a iniciativa de realizar a certificação de origem que deverá conferir ao café da RSMG um novo impulso no mercado interno e externo.

Os fatores de maior importância no desenvolvimento do setor são o uso da tecnologia e aspectos conjunturais, que em conjunto com as características regionais tem promovido um desenvolvimento efetivo da cafeicultura na RSMG. Os pontos de instabilidade são influências das flutuações das bolsas internacionais nos preços, aspectos climáticos e a mão-de-obra, sendo que esta última representa maior preocupação para os representantes do setor, tanto pela sua provável escassez em face dos movimentos de industrialização na região, quanto pelo custo de salários e encargos. Atualmente, a criação do CDPC se destaca como grande impulsionador do setor, por representar uma união de esforços entre entidades do setor e governos pela promoção do produto no mercado interno e externo, contribuindo também para a viabilização da sua produção e comercialização.

A importância da competitividade e das estratégias desenvolvidas por estas empresas-líderes dos seus segmentos se encontra na transmissão das suas inovações aos concorrentes. Este fato eleva a capacidade de resposta ao mercado cada dia mais instável, em que a capacidade de atendimento rápido dos desejos dos consumidores (e mesmo da criação destas necessidades através da criação de novos produtos), pode corresponder ao limite entre o sucesso e a exclusão do mercado.

A realidade observada na RSMG é consequência, não só das características de cada determinante isoladamente, mas também da influência mútua entre eles. Esta interação amplia as condições favoráveis ao desenvolvimento da competitividade das empresas da região, constituindo um todo responsável pela realidade do objeto de estudo deste trabalho.

A competitividade é conquistada no relacionamento cotidiano das empresas com o seu ambiente e é perdida quando se desconsidera a importância da relação empresa-cliente. Por estes motivos, este trabalho e suas conclusões devem conduzir a outros e mais profundos estudos periódicos sobre o mercado e sobre este produto cuja grande importância em todas as fases do desenvolvimento do país, valeu-lhe o título de ouro verde.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, M. C. C. **Quatro séculos de história econômica brasileira.** São Paulo: Mc Graw Hill, 1977. 92p.
- ANDRADE, C. E. de. **Análise dos excedentes econômicos gerados pelos acordos internacionais do café.** Viçosa: UFV, 1995. 90p. (Dissertação - Mestrado em Economia Rural).
- ANDRADE, R.G.R. de. **A expansão da cafeicultura em Minas Gerais: da intervenção do estado à liberalização do mercado.** Belo Horizonte: UFMG, 1994. 164p. (Dissertação - Mestrado em Administração).
- ANTONIALLI, L. M. **Tecnologia da informação e estratégia de uma cooperativa de cafeicultores. O caso COOXUPÉ.** In: MARCOVITCH, J. (Org.). **Tecnologia da informação e estratégia empresarial.** São Paulo: Futura/FEA/USP. P.13-24. 1996.
- ANTONIALLI, L. M.; FILETTO, F.; GONÇALVES, W.M. **Análise competitiva de quatro empresas do segmento industrial do agribusiness do café no sul de Minas Gerais. Revista Brasileira de Administração Contemporânea/ ANAIS 19<sup>o</sup> ENANPAD.** João Pessoa: ANPAD, vol. 1, nº 10. P. 235-248. Set. 1995.
- ANUÁRIO ESTATÍSTICO DO BRASIL - 1996, Rio de Janeiro: FIBGE, 1996. v.56.
- ARAÚJO, N. B.; WEDEKIN, I.; PINAZA, L.A. **Complexo agroindustrial: o agribusiness brasileiro.** São Paulo: Agroceres, 1990. 208p.
- ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA DO ESTADO DE MINAS GERAIS. Disponível: site ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA DO ESTADO DE MINAS GERAIS (dez. 1995). URL: <http://www.almg.gov.br.html>. Consultado em 5 mar. 1998.
- BANCO DE DESENVOLVIMENTO DE MINAS GERAIS - BDMG. **Economia mineira - 1989: diagnóstico e perspectivas.** Belo Horizonte, 1989. 5v.

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977. 225p.
- BLAU, P.M.; SCOTT, W.R. **Formal organizations**. San Francisco: Chandler Publishing Company, 1962. 312p.
- BRASIL. Ministério da Ciência e Tecnologia. **O fomento do CNPq nos Estados e Instituições de Pesquisa, 1995**. Brasília, 1996.268p.
- BRASIL. Congresso Nacional. **Desequilíbrio econômico inter-regional brasileiro**. Brasília, 1993. 110p.
- BRASIL – Consumo per capita/ano de café torrado e moído. **Jornal do Café**. Rio de Janeiro, mar. 1997. Lavoura. p.24.
- BRASIL. Ministério da Agricultura Comércio e Turismo. **Linhas de crédito implementadas em 1997**. Brasília, 1997.
- BRUYNE, P. de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977. 252p.
- CAFÉ com griffê. **Jornal do Café**. Rio de Janeiro, jun. 1997. Indicafé. p.24.
- CAMARGO, E. J. de C. **Estudo de problemas brasileiros**. São Paulo: Atlas, 1979. 399p.
- CANO, W. Perspectivas para a questão regional no Brasil. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v.15, n.2, p.312-320, 1994.
- CASTRO JÚNIOR, L. G. de. **Mudança tecnológica na cafeicultura mineira: um estudo no período de 1978 a 1993**. Lavras: UFLA, 1995. 57p. (Dissertação de Mestrado em Administração Rural).
- CHAVES, M. A heterogeneidade regional em Minas Gerais - como combinar o dinâmico e o estagnado. **In VII Seminário Sobre a Economia Mineira**. Diamantina: CEDEPLAR/UFMG, 1995. V.1. p.615-636.
- CHESNAIS, F. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996. 335p.
- CHESNAIS, F. Novo capitalismo intensifica velhas formas de exploração. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 2 nov. 1997. Caderno especial, p.4. c.1.

- CHIAVENATO, I. Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas da administração. 3 ed. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1987.**
- COELHO, C. N. As exportações agrícolas numa estratégia de comércio exterior. Revista de Política Agrícola, n.3, p.6-27. jul./set. 1997.**
- COMPLEXO cafeeiro inicia 97 com a instalação do CDPC. Jornal do Café. Rio de Janeiro, jan. 1997. Política. p.3.**
- COOL, K. O. ; SCHENDEL, D. Strategic group formation and performance: the case os the U.S. pharmaceutical industry, 1963-1982. Management Science, New York, v.33, n.9, Sept. 1987.**
- COUTINHO, L. G.; FERRAZ, J.C. Estudo da competitividade da indústria brasileira. Rio de Janeiro: Unicamp, 1995. 510p.**
- DAVIS, J. H. ; GOLDBERG, R.A. A concept of agribusiness. Boston: Harvard University Press, 1957. 140p.**
- DEMO, P. Metodologia científica em ciências sociais. São Paulo: Atlas, 1981. 255 p.**
- DINIZ, C. C. A dinâmica regional recente da economia brasileira e suas perspectivas. Texto Para Discussão nº 375 - IPEA, Brasília: Serviço Editorial, 1995. 39p.**
- DINIZ, C. C.; CROCCO, M. A. O novo mapa da indústria brasileira: aglomerações industriais relevantes. In VII Seminário Sobre a Economia Mineira. Diamantina: CEDEPLAR/UFMG, 1995. v.2. p.17-40.**
- DUQUE, H. A luta pela modernização da economia cafeeira: assim agem as multinacionais. São Paulo: Alfa-Omega, 1976. 207p.**
- DUREN, E. V.; MARTIN, L.; WESTGREN, R. A framework for assessing national competitiveness and the role of private strategy and public policy. In: SIMPOSIUM ON COMPETITIVENESS. International Food Markets. Annapolis, M.D., United States, 7-8 Aug. 1992.**

- DUYSTERS, G.; HAGEDOORN, J.** Strategic groups and inter-firm networks in international high-tech industries. **Journal of Management Studies**. Oxford, May. 1995. p. 359-381.
- FARINA, E.M.M.Q.; ZYLBERSZTAJN, D.** Competitividade e organização das cadeias agroindustriais. Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura, 1994. 63p.
- FEDERAÇÃO DA AGRICULTURA DO ESTADO DE MINAS GERAIS.** Perfil da economia agrícola. Belo Horizonte:FAEMG, 1994. 30p.
- FEDERAÇÃO DA AGRICULTURA DO ESTADO DE MINAS GERAIS.** Diagnóstico da cafeicultura em Minas Gerais. Belo Horizonte:FAEMG, 1996 52p.
- FERRAZ, J.C.; Kupfer, D.; Haguenuer, L.** **Made in Brasil: desafios competitivos para a indústria.** Rio de Janeiro: Campus, 1995. 386p.
- FERREIRA FILHO, J. B. de S.** As origens da crise e o futuro da cafeicultura brasileira e mundial: de onde viemos, para onde vamos? **Preços Agrícolas**, Piracicaba, n.77, p.4-9, mar. 1993.
- FERREIRA, M. M.** Retorno aos investimentos em pesquisa e assistência técnica na cultura do café em Minas Gerais. Viçosa: UFV, 1993. 139p. (Dissertação de Mestrado em Economia Rural).
- FEURER, R.; CHAHARBAGHI, K.** Defining competitiveness: a holistic approach. **Management Decision**, Cranfield, v.32, n.2, p. 49-58, 1994.
- FUNDAÇÃO INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA.** Anuário estatístico do Brasil. Rio de Janeiro, 1996.
- FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO.** Produto interno bruto de Minas Gerais. Belo Horizonte: FJP, 1996. 135p.
- FURTADO, C.** Formação econômica do Brasil. São Paulo: Ed. Nacional, 1980.248p.
- GAROFOLI, G.** O exemplo italiano. In: **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v.14,n.1, p.49-75, jan. 1993.

→ GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994. 207p.

GUIMARÃES, P. T. G. Solos para o cafeeiro: características, propriedades e manejo. In: SIMPÓSIO SOBRE FATORES QUE AFETAM A PRODUTIVIDADE DO CAFEIEIRO, 1, Poços de Caldas: Anais..., P. 115-161. 1984.

HAFERS, L. M. S. Atender ao consumidor. *Agroanalysis*, Rio de Janeiro, v.17, n.10, p.42-43, out. 1997.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 377p.

INTERSCIENCE Informação e tecnologia aplicada. Projeto "6º ENCAFÉ": resultados principais. Rio de Janeiro: ABIC. nov. 1997.

JACOBS, D.; DE JONG, M. W. Industrial clusters and competitiveness of the Netherlands. Empirical results and conceptual issues. *Economist-Leiden*, v.2, n.140, p.233-252, 1992.

→ KAGEYAMA, A. ; SILVA, J. G. **O novo padrão agrícola brasileiro: do complexo rural aos complexos agroindustriais**. Campinas: Unicamp, 1987. 56p. (Mimeografado).

→ MARCONI, M. de A. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 1982. 205p.

MARCOVITCH, J. O panorama latino-americano de ciência e tecnologia. In SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE PARQUES TECNOLÓGICOS. Anais..., Rio de Janeiro: NIT/BNDES, 1987.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1993.v.1. 225p.

MENDES, A. N. G. **Economia cafeeira: o agribusiness**. Lavras: FAEPE, 1996. 59p.

- MINAS GERAIS. Companhia Energética do Estado de Minas Gerais. **10º balanço energético estadual. 1978-1991.** Belo Horizonte, 1993.164p.
- MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Cenário futuro para a cadeia produtiva de café em Minas Gerais.** Belo Horizonte, 1995. 49p. (Cenário Futuro do Negócio Agrícola de Minas Gerais, 3).
- MINAS GERAIS - Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral. **Anuário estatístico de Minas Gerais.** Belo Horizonte: SEPCG. 1987. 889p.
- MONTEIRO, M.J.C. Preços da terra em queda. **Agroanalysis**, Rio de Janeiro, v. 17, n.12, p.38-39, dez. 1997.
- MORAIS, D. A história de um vôo para o futuro. **Rumos do Desenvolvimento**, Brasília, n.140. p. 28-35, set.1997.
- MORICOCI, L.; MARTIN, N.B.; VEGRO, C. L. R. Produção de café nos países concorrentes do Brasil e tendências do consumo mundial. **Informações Econômicas**, São Paulo, v.27, n.5, p. 7-24, mai. 1997.
- MORICOCI, L.; MARTIN, N. B. Acordos Internacionais e Mercado de Café. **Informações Econômicas**, São Paulo, v.24, n.7, p.17-29, jul. 1994.
- MÜLLER, G. Competitividade, integração e subdesenvolvimento. Araraquara: UNESP/IGE, 1993. 48p. (Rascunho, n.24).
- MÜLLER, G. Competitividade e negociações no complexo agroindustrial brasileiro. Araraquara: UNESP/IGE, 1992. 43p. (Rascunho, n.20).
- PEREIRA, L. B. **Economia brasileira.** São Paulo: Brasiliense, 1987. 191p.
- PEROBELLI, F.S. A dinâmica locacional e a 3ª revolução industrial: o caso de Santa Rita do Sapucaí. In **VII Seminário Sobre a Economia Mineira.** Diamantina: CEDEPLAR/UFMG, v.2. p.151- 162, 1995.
- PRADO JÚNIOR, C. **História econômica do Brasil.** São Paulo: Brasiliense, 1981.363p.

PIORE, M.; SABEL, C. **The second industrial divide - possibilities for prosperity**. N. York: Basic Books, 1984. 355p.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 352p.

PORTER, M.E. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, Boston, v.12, 95-117, 1991

PORTER, M.E. **Vantagem competitiva : criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 499p.

PORTER, M.E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993. 878p.

RIBEIRO, D. **O povo brasileiro: evolução e o sentido do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995. 476p.

RUAS, R. **O conceito de cluster e as relações interfirmas no complexo calçadista do RS**. In: Fensterseifer, J. E. (org.) **O complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade**. Porto Alegre: Ortiz, 1995. p.55-96.

SAES, M. S. M. **A racionalidade econômica da regulamentação no mercado de café**. São Paulo: USP, 1995. 166p. ( Tese - Doutorado em Economia).

SANTANA, A. C. de. **A dinâmica do complexo agroindustrial e o crescimento econômico no Brasil**. Viçosa: UFV, 1994. 302p. (Tese - Doutorado em Economia).

SANTANA, D. P.; NAIME, U. J. Solos mais favoráveis para a agricultura. **Informe Agropecuário**, Belo Horizonte, v.4, n.44, p. 9-11, 1978.

→ SANTOS FILHO, J. C. dos; GAMBOA, S. S.(Org). **Pesquisa educacional: quantidade - qualidade**. São Paulo: Cortez, 1995. 111p.

SCHUMPETER, J.A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961. 512p.

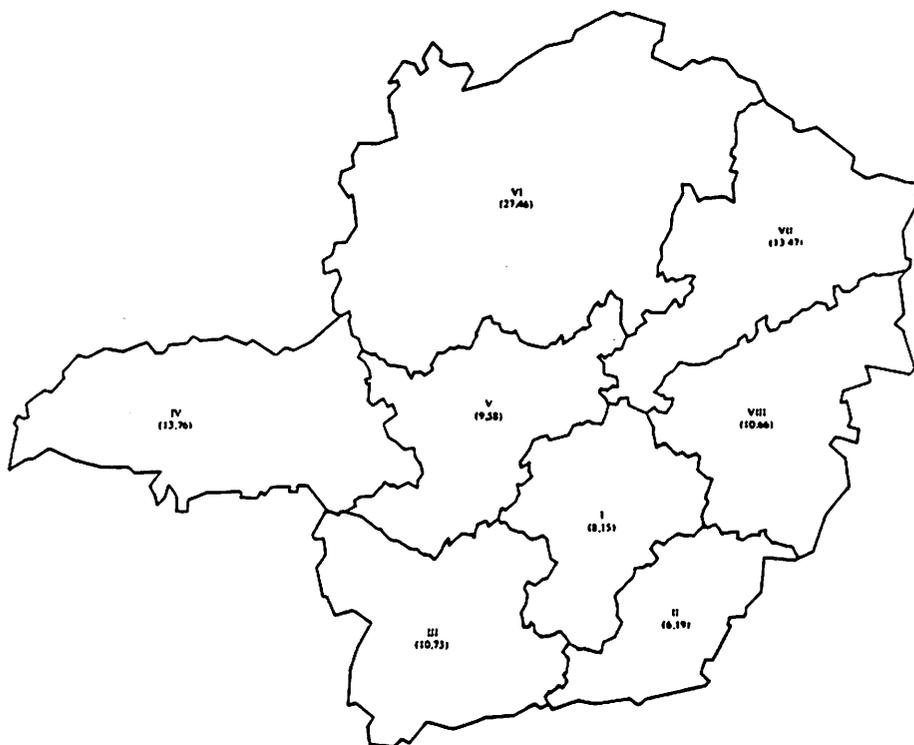
STOLCKE, V. **Cafecultura: homens, mulheres e capital**. São Paulo: Brasiliense, 1986. 410p.

- TAPSCOTT, D. **Mudança de paradigma**. São Paulo: Makron Books, 1995. 433p.
- TAVARES, M. da C. **Da substituição de importações ao capitalismo financeiro**. Rio de Janeiro: Zahar, 1981. 263p.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. 173p.
- WILKINSON, J. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, UFRJ, 1996.136p.
- YLÄ-ANTTILA, P. Industrial clusters - a key to new industrialization? **Kansallis Economic Review**, Kansallis, n.1, p.4-11, 1994.
- ZACCARELLI, S. B. A nova ideologia da competição. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.1, p.14-21, jan./fev. 1995.
- ZYLBERSZTAJN, D. (coord.). **O sistema agroindustrial do café**. Porto Alegre: Ortiz, 1993. 277p.

## ANEXOS

	<b>Página</b>
ANEXO A: Mapa da divisão político-administrativa e Regional por zona geográfica da região sul do Estado de Minas Gerais.....	117
ANEXO B Questionário sobre as condições de fatores e condições de demanda .....	118
ANEXO C Questionário sobre a competitividade, estratégia, estrutura e rivalidade das organizações produtivas.....	120
ANEXO D Questionário sobre o papel do acaso.....	124
ANEXO E Questionário sobre o papel do governo.....	125

## ANEXO A



**Mapa da divisão político-administrativa e regional por zona geográfica da região sul do Estado de Minas Gerais. Fonte BDMG (1988).**

## ANEXO B

### QUESTIONÁRIO SOBRE AS CONDIÇÕES DE FATORES E CONDIÇÕES DE DEMANDA.

#### Recursos humanos

Quantidade de empregos diretos

Quantidade de empregos indiretos

Formação educacional

Salário médio

% do custo de produção representado pelo salário e encargos

#### Recursos físicos disponíveis para o *agribusiness* do café

Área e destinada à cultura do café

Qualidade da terra

Condições climáticas

Custo de aquisição de terra

Fontes e consumo de energia elétrica

Localização geográfica

#### Recursos de conhecimentos

Universidades na região

Centros de pesquisa governamentais e particulares

Instituições de mercado

Órgãos estatísticos governamentais

Bancos de dados sobre pesquisas de mercado

#### Recursos de capital:

Programas de financiamento governamentais

Total do investimento na cafeicultura

Custo do capital disponível no mercado destinado ao financiamento

#### Infra-estrutura:

características e qualidade do sistema de:

- ◆ transportes
- ◆ comunicações,
- ◆ financeiro (Bancos)
- ◆ assistência médica

continua

"ANEXO B. Cont."

**Composição da demanda na região sul do Estado de MG:**

Segmentos de mercado

Formas de comercialização (Granel, 1 kg, ½ kg, outra forma?)

Forma de consumo

**Tamanho da demanda e padrões de crescimento:**

Volume da demanda interna

Número de compradores independentes

Taxa de crescimento da demanda

## ANEXO C

### QUESTIONÁRIO SOBRE A COMPETITIVIDADE, ESTRATÉGIA, ESTRUTURA E RIVALIDADE DAS ORGANIZAÇÕES PRODUTIVAS.

Quais destas atividades são desenvolvidas pela organização e qual a prioridade\* de cada uma delas?

**\*Prioridade 1, principal prioridade; \*prioridade 2, Segunda prioridade; \*prioridade 3, Terceira prioridade; \*prioridade 4, última prioridade**

TIPO	ATIVIDADE	Desenvolvidas Sim/Não	Prioridade (de 1 a 4)
Atividades de gestão	Planejamento estratégico		
	Uso de finanças, marketing e do atendimento pós-venda como suporte à tomada de decisões		
Atividades de inovação	Pesquisa e desenvolvimento de novos processos e produtos		
	Transferência de tecnologia (A organização adota e difunde novas tecnologias?)		
Atividades de produção	Atualização de equipamentos e instalações		
	Métodos de organiz. da produção (Planejamento da capacidade de prod., arranjo físico de instalações, controle de estoques)		
	Controle da qualidade		
Recursos humanos	Controle da produtividade de RH		
	Programas de treinamento e desenvolvimento de RH		

1. Dentre as atividades descritas acima qual é considerada a mais importante para a organização? Por que?

continua

"ANEXO C. Cont."

2. Qual o histórico de recebimento de café nos últimos 5 anos?

1993..... sacas  
1994..... sacas  
1995..... sacas  
1996.....sacas  
1997.....sacas

3. Do volume de café recebido no ano de 1997, qual a porcentagem que veio de outra região que não seja o Sul de Minas Gerais?

R:.....%

Cite duas destas regiões.....

Esta porcentagem representa a média de recebimento de outras regiões nos quatro anos anteriores? Por quais motivos?

R:.....

4. Qual a tendência de recebimento (descrita na Questão 2) para os próximos 2 anos (98 e 99)? Crescimento, diminuição ou estabilização. Quais os motivos desta tendência?

5. Após a entrega do café pelo produtor, qual o procedimento da organização a fim de comercializá-lo? Qual o papel dos corretores?

6. Tendência do valor das vendas no próximo ano (98) é de crescimento, diminuição ou estabilização? Quais os motivos desta tendência?

7. A organização atua no mercado externo? Qual a sua avaliação desta atuação?

8. Quais as maiores dificuldades de atuação no mercado externo? E como a organização contorna estas dificuldades?

9. A lucratividade da organização apresenta valores ascendentes nos últimos 10 anos? Qual a principal causa deste desempenho?

continua

"ANEXO C. Cont."

10. A organização mantém alianças com outras organizações para a produção, desenvolvimento ou comercialização de produtos e serviços? Como funciona esta aliança?
11. Existem **Objetivos** de longo prazo a serem atingidos pela organização? Quais?
12. Existem **Metas** para conquista e desenvolvimento de novos mercados? Quais?
13. Quais são as principais dificuldades enfrentadas por novas organizações que desejem atuar neste ramo (agronegócio do café)?
14. Há alguma forma de restrição por parte de organizações já estabelecidas em relação a futuros concorrentes neste ramo \*?  
\*(agronegócio do café)
15. O custo se constitui numa barreira para outras organizações que desejem atuar no agronegócio do café?
16. A experiência e a produção em escala constituem barreiras de entrada para novas organizações que desejem atuar no agronegócio do café?
17. Os concorrentes (organizações) são numerosos, bem equilibrados ou não?
18. O setor de produção e comercialização de café está crescendo, decresce ou está estabilizado? Em que velocidade isto acontece?
19. Os custos fixos e de armazenamento da organização são altos? Como a organização contorna esta situação?
20. A organização diferencia seus produtos no mercado através de preço, qualidade ou buscando grupos específicos de consumidores? Como isto acontece?
21. Há divergências entre as organizações em relação às formas de comercialização? Quais?

continua

"ANEXO C, Cont."

22. As organizações que queiram sair do ramo (agronegócio do café) enfrentam que tipo de barreiras?
23. Na prateleira de supermercados e similares, quais os principais produtos concorrentes do seu produto (café) no mercado consumidor? Qual a sua opinião a respeito desta concorrência?
24. Qual o poder de negociação dos compradores do seu produto?
25. Como é o relacionamento da organização com os fornecedores de café? Qual a forma de pressão (exercida por eles) e como a organização reage a estas pressões?

## ANEXO D

### QUESTIONÁRIO SOBRE O PAPEL DO ACASO.

1. Quais os principais fatores que contribuem para a evolução do sistema agroindustrial cafeeiro na região sul do Estado de Minas Gerais nos últimos dez anos?
2. Qual a influência exercida pela adoção ou não de novas tecnologias para a evolução do sistema agroindustrial cafeeiro na região sul do Estado de Minas Gerais nos últimos dez anos?
3. Qual o papel do “espírito empreendedor” por parte dos empresários nesta evolução?
4. O custo dos insumos pode ser considerado um risco para a manutenção do parque cafeeiro? Quais os insumos que apresentam situação mais crítica?
5. Quais as principais influências internacionais que afetam (positiva ou negativamente) o setor atualmente?
6. Quais as principais influências governamentais que afetam (positiva ou negativamente) o setor atualmente?
7. Em termos mundiais, a oferta de café nas safras dos próximos dois anos deverá apresentar valores maiores, iguais ou menores que a oferta deste ano? Quais os motivos desta tendência?
8. Como deve se comportar a demanda interna (Brasil) por café nos próximos dois anos?
9. Como deve se comportar a demanda internacional por café nos próximos dois anos?
10. Existe alguma característica que diferencie a demanda por café (em termos de consumidor final) na região sul-mineira das demais regiões do país?
11. A demanda por café na região sul-mineira (em termos de consumidor final) apresenta taxa de crescimento positiva ou negativa? Qual a velocidade desta evolução?

## ANEXO E

### QUESTIONÁRIO SOBRE O PAPEL DO GOVERNO.

1. Quais políticas públicas estão em curso no âmbito federal/estadual que **afetam positivamente** a cafeicultura da região Sul do Estado de Minas Gerais? Quais as suas principais características?
2. Existem políticas públicas no âmbito federal/estadual que **afetam negativamente** a cafeicultura da região Sul do Estado de Minas Gerais? Quais as suas principais características?
3. Qual a origem dos recursos para estes programas?
4. Existem fatores externos (**internacionais**) que influenciem o desenvolvimento do agronegócio do café na região sul de Minas Gerais, direta ou indiretamente (financiamentos e investimentos, outros)? Quais os principais e como isto acontece?
5. Há subsídios, políticas para os mercados de capitais e políticas de educação que afetem o agronegócio do café na região sul de Minas Gerais?
6. Há incentivos para a entrada de novos empreendedores no agronegócio do café na região sul de Minas Gerais?
7. Qual a participação do governo (federal/estadual) no comércio interno e internacional de café?
8. Na sua opinião, qual deve ser a postura do governo federal e estadual no desenvolvimento futuro do agribusiness do café na região sul de Minas Gerais?