

GESTÃO DOS FATORES DA COMPETITIVIDADE: O CASO DO CAFÉ PRODUZIDO NA REGIÃO DO CERRADO DE MINAS GERAIS.

Guilherme Marcos Ghelli¹

Resumo: A pesquisa levanta fatores que propiciam vantagens e estratégias de ação que mantém a competitividade da cafeicultura do serrado mineiro frente ao mercado mundial. O diferencial competitivo se deve ao avanço tecnológico, aos recursos ambientais e humanos, à natureza da demanda, ao perfil dos produtores e fornecedores e ao ambiente organizacional em que as empresas operam.

Abstract: This research reveals the factors that furnish advantages and action strategies, which keep the coffee culture competitiveness in Minas Gerais, when dealing with the world market. The competitive differential is due to the technological advancing, the environment and human resources, the nature of the demand, the farmers and suppliers profile and the organizational environment in which the companies operate.

Palavras-chaves: vantagem competitiva, vantagem comparativa, café do cerrado mineiro.

Key words:

Introdução

As evidências sugerem que as organizações que fazem uso de um conjunto de estratégias associadas aos objetivos e missão do negócio caminham efetivamente para o sucesso. A melhoria da competitividade empresarial impõe-se como uma questão inexorável de sobrevivência das organizações, de qualquer natureza e porte. De acordo com Bateman e Snell (1998) o mundo atual é competitivo como nunca foi antes. As organizações competem com outras por contratos, clientes e consumidores. Estes são conscientes de suas opções e exigem excelência.

¹ Aluno do programa de mestrado da FACEF (Faculdade Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Franca).

- Diretor da FUCAMP (Fundação Carmelitana Mário Palmério), mantenedora da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais de Monte Carmelo - MG

Para sobreviver à competição e prosperar, as empresas e organizações devem constantemente pensar sobre como produzir bens e serviços que forneçam o maior valor possível ao consumidor, conseguindo assim uma vantagem competitiva.

Schermerhorn Jr. (1999) cita que vantagem competitiva é uma competência distinta que destaca claramente uma organização de suas concorrentes e lhe dá uma vantagem sobre elas no mercado. Ou seja, uma vantagem competitiva ocorre quando uma empresa implementa estratégias de criação de valor que não esteja implementada simultaneamente pelos concorrentes de forma real ou potencial, e quando outra organização é incapaz de copiar os benefícios dessa vantagem.

Porter (1999) acrescenta dizendo que a vantagem competitiva resulta de habilidades da empresa em desempenhar as atividades necessárias, a um custo total inferior ao dos rivais, ou em exercer certas atividades de um modo exclusivo, que gere determinado valor para o cliente justificando assim o adicional de preço cobrado.

De acordo com Floriani (1999) a cafeicultura brasileira chegou a deter 80% do mercado internacional de café. Embora o Brasil continue sendo o maior produtor mundial desse produto, vem perdendo muito espaço no mercado externo e a participação média do país nos últimos cinco anos foi de aproximadamente 22% nas exportações mundiais.

A partir dos anos 70, o governo estimulou o plantio de café em outras regiões, onde havia uma baixa incidência de geadas, e o cerrado mineiro, por ter estas características, terras planas e estações climáticas bem definidas, começou a surgir como uma boa opção para a cafeicultura.

Nos anos 80 a região se firmou como grande produtora, com um café que se destaca pela qualidade. Atualmente o cerrado produz aproximadamente 15% da produção nacional com um produto com selo de qualidade e certificado de origem, denominado café fino ou gourmet, que é comercializado basicamente no mercado externo, em países que exigem um café de excelente qualidade.

Tavares (2000) cita que a região do cerrado em Minas Gerais produz hoje um dos melhores cafés do mundo. A altitude correta, temperatura apropriada e estações climáticas bem definidas, possibilitam que as plantas tenham uma única e intensa florada, com maturação uniforme dos grãos. Como na época da colheita o período é seco, os açúcares da polpa migram para o grão, proporcionando cafés encorpados, com aroma complexo, acidez correta e paladar doce.

Esta região, diante do exposto possui vantagens comparativas na atividade cafeeira. Porter (1999) define vantagem comparativa como sendo um conjunto de fatores (mão-de-obra, matéria-prima, clima, topografia, etc.), presentes numa determinada região, que a distingue se comparada a outras.

No entanto, o mencionado autor cita que embora existente, a vantagem comparativa deixou de representar uma vantagem competitiva na maioria dos setores, pois a globalização permite que as empresas adquiram insumos em qualquer lugar do mundo, e/ou dispersem para o exterior determinadas atividades, de modo a tirar proveito dos fatores de custo mais baixo.

As vantagens duradouras de uma localidade resultam de um ambiente em que as empresas sejam capazes de operarem produtivamente e de inovarem constantemente, além de aprimorarem suas formas de competição para chegarem a níveis mais sofisticados, permitindo assim o aumento da produtividade e da competitividade.

Porter (1999) destaca quatro aspectos de uma localidade que definem o contexto para o crescimento, a inovação e a produtividade, proporcionando vantagem competitiva para os produtos e as organizações ali presentes: condições dos fatores (recursos humanos, infra-estrutura física, científica, tecnológica, de informações, etc.); contexto para estratégia e rivalidade das Empresas; condições de demanda; e setores correlatos e de apoio. Estes quatro aspectos foram denominados pelo autor de “as quatro faces do diamante”.

Este estudo analisou se estes quatro aspectos estão presentes na região do cerrado mineiro, contribuindo para a produção do café fino, de alta qualidade, desencadeando no produto, vantagem competitiva.

Procedimentos Metodológicos

Plano de amostragem

De acordo com Stevenson (1981) a finalidade da amostragem é permitir fazer inferências sobre uma população após inspeção de apenas parte dela.

O universo desta pesquisa foi a região do cerrado produtor de café, no Estado de Minas Gerais, que de acordo com Saes e Jayo (1997) é composta pelas

seguintes cidades: Araguari, Cascalho Rico, Tupaciguara, Indianópolis, Monte Alegre de Minas, Uberaba, Uberlândia, Monte Carmelo, Estrêla do Sul, Grupiara, Douradoquara, Romaria, Abadia dos Dourados, Iraí de Minas, Nova Ponte, Patrocínio, Guimarânia, Serra do Salitre, Cruzeiro da Fortaleza, Perdizes, Coromandel, Guarda Mor, Vazante, Lagamar, Paracatú, Buritís, João Pinheiro, Unaí, Bonfinópolis de Minas, Carmo do Paranaíba, Buritizeiro, Patos de Minas, Lagoa Formosa, Presidente Olegário, São Gotardo do Abaeté, Arapuá, Varjão de Minas, São Gotardo, Rio Paranaíba, Matutina, Tiros, Sacramento, Conquista, Pedrinópolis, Ibiá, Tapira, Araxá, Santa Juliana, Campos Altos, Pratinha, Santa Rosa da Serra, Bambuí, córrego Dantas, Medeiros e Tapiraí.

O tamanho da amostra foi determinado por um procedimento que Tagliacarne (1986) denominou de "amostragem com escolha racional", ou "amostragem intencional", pois as mesmas são escolhidas por alguma conveniência do pesquisador e neste estudo foram escolhidas as cidades de: Araguari, Patrocínio, Monte Carmelo, Carmo do Paranaíba e São Gotardo, pois estas produzem aproximadamente 65% de todo o café do cerrado, e nelas atuam a maioria das empresas, instituições, compradores e fornecedores ligados à atividade cafeeira, e também pela facilidade de acesso do pesquisador.

O estudo realizado foi de natureza exploratória, desenvolvido através de pesquisas a fontes secundárias (registros internos das empresas), fontes principais (entrevistas), e levantamentos bibliográficos.

O instrumento eleito para este estudo foi a entrevista, com questões abertas, previamente elaboradas, cujas respostas foram anotadas e gravadas pelo entrevistador. Estas foram realizadas através de visitas pessoais e foram entrevistados 02 produtores que vêm se destacando na atividade. Um deles é diretor superintendente da Coopermonte (Cooperativa Agrícola de Monte Carmelo) e o outro presidente do CACCER (Conselho das Associações do Café do Cerrado).

Tratamento dos Dados

Os dados foram estudados por meio da análise de conteúdo, que segundo Bardin (1977) trata-se de um conjunto de técnicas de análise das comunicações,

visando por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção das mensagens.

Trivinos (1987) cita que essa definição de Bardin caracteriza a análise de conteúdo com algumas peculiaridades essenciais. Uma delas é o de ser um meio para estudar as comunicações entre os homens, colocando ênfase no conteúdo das mensagens. Outra é a inferência que se pode extrair das informações que foram fornecidas pelo conteúdo da mensagem; ou de premissas que se levantam como resultado do estudo dos dados da comunicação.

Levantou-se o perfil dos cafeicultores, sob o olhar dos entrevistados, e as respostas do roteiro foram categorizadas em fatores de referência acerca da competitividade do produto.

Nesta fase da pesquisa, foram entrevistados dois profissionais da alta gestão do negócio e de grande relevância no contexto da cafeicultura do Cerrado do Estado de Minas Gerais. Alguns documentos foram analisados colaborando com os dados analisados.

Resultados e Discussão

No que se refere ao perfil dos cafeicultores, um dos produtores entrevistados (diretor superintendente da Cooperativa Agrícola de Monte Carmelo) pontua que as pessoas que vieram para o cerrado, na sua grande maioria eram cafeicultores do Paraná e de São Paulo, que saíram dessas regiões devido às geadas. E os que vieram foram produtores selecionados, os melhores, imbuídos de outro espírito, de melhorarem ainda mais suas condições. Quem vai para outro lugar quer melhorias, quer mudanças, caso contrário permanecem onde estão.

Quando indagado sobre os fatores mais importantes para o sucesso da cafeicultura do cerrado, o entrevistado pontuou alguns itens:

- Tecnologia produzida na região, com um grande esforço dos técnicos da Emater-M.G. (Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural), das cooperativas, e do extinto IBC (Instituto Brasileiro do Café); que possibilitou a

correção e adubação dos solos, que até então eram de baixa fertilidade para a cafeicultura.

- Foi desenvolvida também uma irrigação pioneira com uma dosagem correta de água.

Estes fatores aliados às condições topográficas e climáticas propiciaram um café de qualidade, de alta produtividade, e competitivo.

Estes dois itens mencionados se ajustam a uma das faces do "diamante", citados por Porter como responsáveis pela vantagem competitiva da localidade, que são as condições dos fatores.

O entrevistado menciona também que na região do cerrado há um ambiente muito competitivo, e denominou o sistema cooperativo ali instalado de Cooperativas Competitivas.

Os grandes clientes da Coopermonte (Cooperativa Agrícola de Monte Carmelo) são os japoneses, que são perfeccionistas, exigindo um produto de extrema qualidade e pagam bem por ele. Isto faz com que a cooperativa exija de seus cooperados padrões de qualidade, e repasse a estes o preço prêmio. Quem não atingir estes padrões não vende seus produtos à Coopermonte. Este procedimento estimula a competitividade e a inovação entre os cafeicultores.

O entrevistado diz também que existe uma grande rivalidade entre as cooperativas, pois os cooperados tanto compram insumos e vendem seus produtos, onde existirem as melhores ofertas, independente de suas filiações. Isto faz com que estas constantemente estejam inovando, procurando atrair ou manter os cooperados.

Porter também destaca esse fator como importante para a vantagem competitiva da localidade, denominando-o de condições da demanda e contexto para estratégia e rivalidade das empresas.

O entrevistado cita que outro fator importante para o sucesso da cafeicultura da região é o tamanho das lavouras de café. Estas estão nas mãos de médios e grandes produtores, que possuem condições financeiras de estarem investindo em tecnologias e inovações. Este aspecto também se enquadra em uma das faces do diamante de Porter: contexto para a estratégia.

Finalizando sua entrevista o diretor da Coopermonte menciona o papel do governo enfocando os órgãos deste, como a Embrapa (Empresa Brasileira de Produto Agropecuário), o IAC (Instituto Agrônômico de Campinas), o IAPAR

(Instituto Agrônômico do Paraná), e o CDPC (Conselho Deliberativo da Política do Café), este por absorver antigos pesquisadores do IBC; pelas pesquisas desenvolvidas, sobretudo de variedades novas de cafeeiros, mais resistentes e mais produtivos, que vem melhorando a cafeicultura do cerrado.

Porter cita o papel do governo, sobretudo quando estimula inovações, como um aspecto da localidade que propicia vantagem competitiva, inserindo o papel deste na face do diamante que ele chamou de setores correlatos e de apoio.

Outro cafeicultor entrevistado preside o CACCER (Conselho das Associações do Café do Cerrado), órgão que coordena as ações das associações dos cafeicultores, dando a estas, um direcionamento uniforme em suas ações.

Como fator de sucesso da cafeicultura do cerrado, o entrevistado mencionou o clima (ausência de geadas), a topografia (por ser plana e permitir a mecanização), e a tecnologia; esta é de última geração, e foi desenvolvida e aprimorada graças às ações do CACCER, que promove constantes seminários para difundir novidades e inovações para a cafeicultura.

A mentalidade dos produtores, que são muito receptivos às mudanças e inovações, e ao trabalho em parceria com as Universidades e órgãos governamentais (UNIUBE, UFLA, UFU, EPAMIG, etc) que desenvolvem pesquisas para o cerrado, também foram citadas como importantes.

Estes fatores enquadram em uma das faces do diamante, as condições dos fatores.

O presidente do CACCER mencionou também o trabalho das associações e do CACCER, que permitem a produção de um café que ele denominou de “corpo e alma”, onde o corpo é a estrutura física das lavouras e da região e a alma são as pessoas. Os cafeicultores pelo fato de muitos terem vindo de outras regiões, são muito unidos, sem os “ranços” que caracterizam muitas regiões produtoras. Estes trocam idéias, compartilham experiências, exercem trabalhos voluntários pela atividade, e graças a esta união conseguiram eleger um Deputado Federal que também é cafeicultor e que direciona seu trabalho em Brasília à cafeicultura; conseguindo assim uma grande representatividade para o cerrado. De acordo com o entrevistado, embora a região produza cerca de 15% da produção nacional, a representatividade nos órgãos de decisões sobre a política do café são proporcionalmente, bem maior.

O CACCER foi pioneiro em conseguir junto às instituições financeiras e creditícias, alternativas de financiamentos para os produtores do cerrado, como a CPR do café, a venda futura, e a troca do produto por insumos.

Porter menciona como vantagem competitiva a capacidade da localidade em se organizar em associações, inserindo este aspecto na face do diamante que ele denominou de setores correlatos e de apoio.

O presidente do CACCER mencionou também que os compradores, na sua grande maioria são as “trade” e os torrefadores; e principalmente os de tamanho médio, são muito exigentes com a qualidade. A ILLYCAFFÉ (Torrefadora Italiana com sede em Trieste-Itália) por exemplo, que é referência mundial em qualidade, adquire cerca de 70% do café que ela utiliza, no cerrado mineiro e chega a pagar até 35% acima do valor de mercado, pelo produto que atenda às suas exigências. Isto faz com que os produtores procurem constantemente melhorar a qualidade. O CACCER em seu sistema de armazenamento instituiu o estoque-lote, em que o produtor ao estocar, mantém a identidade do seu café, ou seja, na hora da comercialização é possível identificar o proprietário de cada lote, diferente de outras instituições que armazenam de forma padronizada, sem distinção dos produtores.

Porter menciona que a exigência dos compradores proporciona vantagem competitiva à localidade e conseqüentemente ao produto.

Finalizando sua fala, o entrevistado citou que a última novidade do cerrado é a certificação de origem com código de barra. Através desta pode-se identificar a procedência do produto, especificando a propriedade e o produtor. Esta certificação diferencia o produto, agregando valor, pois os compradores do primeiro mundo exigem além da qualidade, procedimentos sociais e ecológicos da região produtora, e pagam mais pelo produto que possui estes atributos. Através da certificação, via Embrapa, é possível esta comprovação.

Neste quesito Porter menciona a capacidade da localidade em diferenciar seu produto como propiciadora de vantagem competitiva, inserindo este aspecto na face do diamante denominado contexto para a estratégia e rivalidade das empresas.

Considerações Finais

Embora a cafeicultura brasileira venha perdendo espaço no mercado internacional, no cerrado do Estado de Minas Gerais, pratica-se hoje uma cafeicultura moderna, com um produto diferenciado, de alta qualidade que é direcionada aos compradores mais exigentes do mundo.

Porter menciona quatro aspectos de uma localidade, que definem o contexto para o crescimento, inovação e a produtividade, resultando em vantagem competitiva para as organizações e produtos ali produzidos que são: condição dos fatores; contexto para a estratégia e rivalidade das empresas; condições da demanda; setores correlatos e de apoio. O autor denominou estes quatro aspectos como as quatro faces do diamante.

Pela pesquisa realizada observou-se que os compradores da região, sob a ótica dos entrevistados, são muito exigentes, forçando os produtores à constantemente estarem melhorando seus produtos. No cerrado mineiro estão presentes as condições para o desenvolvimento e aprimoramento da tecnologia, que aliada às condições climáticas e topográficas, ao tamanho das propriedades e ao perfil dos produtores, resultou na produção de um café diferenciado, com certificação de origem, muito apreciado, que os compradores pagam um preço-prêmio por ele.

Constatou-se também que as organizações que atuam no cerrado são muito competitivas entre si, lançando itens que procuram atrair os produtores mais capacitados, tanto para a compra de insumos quanto à comercialização de seus produtos.

Os produtores da região, de acordo com os entrevistados, são muito unidos nas questões que resultam em benefícios para a atividade, e estão organizados em associações, com representante no congresso nacional. Contam ainda com ações políticas do governo, por meio de pessoas influentes, para a cafeicultura, como pesquisa, acordos internacionais e liberação de créditos, ações estas que contribuem para alavancar condições de sucesso ao produto.

Assim podemos concluir que a competição se tornou cada vez mais global, mas em geral, as forças cruciais da vantagem competitiva continuam na localidade. Elas se situam nas massas críticas de habilidades altamente especializadas e inter-relacionadas, de tecnologia aplicada, de empresas, de fornecedores e de instituições, existentes em determinada localidade.

Constata-se assim, que no cerrado mineiro estão presentes estas forças, os quatro aspectos ou faces do diamante, elevando a produção de um produto, a

grande vantagem competitiva. Estas constatações contribuem, sobremaneira, para refletir acerca dos modelos organizacionais que, se adaptados a partir de princípios bem estabelecidos, se tornam capazes de superar tensões, alcançando novos níveis de sucesso. Muitas vezes descobre-se, por meio de investigações científicas, que é necessário mudar a estratégia geral, principalmente quando o produto demanda qualidade e competitividade. Os resultados, embora difíceis, podem ter efeitos poderosos e tendem a criar novas oportunidades de crescimento, a exemplo do café do cerrado do Estado de Minas Gerais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Bateman, Thomas S; Snell, Scott A. *Administração: construindo vantagens competitivas*. Trad. Celso A. Rimoli. São Paulo: Atlas, 1998.

Bardin, Laurence. *L'analyse de contenu*. Paris: Presses Universitaires de France, 1977.

Craig, James; Grant, Robert. *Gerenciamento estratégico*. Trad. João Carlos Hoehne. São Paulo: Littera Mundi, 1999.

Floriani, Célio Gomes. Café - a certificação é o caminho. *Caderno técnico - IMA*. Belo Horizonte, nº 01, nov. 1999.

Hamel, Gary; 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.

Mintzberg, Henry; Quinn, James Brian. *O processo da estratégia*. Trad. James S. Cook. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Porter R, Michael E. *Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais*. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Saes, Maria Sylvia Macchiones; Jayo, Martin. *CACCEER - coordenando ações para a valorização do café do cerrado*. In: VII seminário internacional PENSA de agribusiness. São Paulo: USP, 1997.

Schermerhorn, Jonh R. Jr. *Administração*. Trad. Cecília Mattoso. 5.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

Stevenson, William J. *Estatística aplicada à administração*. Trad. Alfredo Alves de Farias. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.

Tagliacarne, Guglielmo. *Pesquisa de mercado: técnica e prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

Tavares, Mauro Calixta. *Gestão estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.

Thompson, Arthur A. Jr.; Strickland, A. J. *Planejamento estratégico- elaboração, implementação e execução*. Trad. Francisco R. M. Leite. São Paulo: Pioneira, 2000.

Trivinos, Augusto Nivaldo Silva. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.