

# AGROINDÚSTRIA RURAL DE TORREFAÇÃO E MOAGEM DE CAFÉ<sup>1</sup>

Celso Luis Rodrigues Vegro<sup>2</sup>

## 1 - ANTECEDENTES

A presença de agroindústrias no Estado de São Paulo remonta os primórdios do processo de industrialização brasileira. Dentre as diversas atividades da agropecuária, a cafeicultura assim como sua industrialização através da torrefação e moagem são das mais tradicionais em inúmeras regiões do Estado. Estimativa do Sindicato da Indústria do Café do Estado de São Paulo aponta para a existência de aproximadamente 340 firmas atuantes no segmento, demonstrando que se trata de agroindústria bastante comum no panorama agroindustrial paulista.

Em razão da forte competição presente no segmento (resultado da inexpressiva diferenciação do produto e da guerra de preços praticada no varejo), nos últimos anos, tem-se assistido o fechamento de grande número de firmas atuantes de torrefação e moagem de café notadamente no Estado de São Paulo. Se, por um lado, esse fato representa perda de densidade econômica do segmento, por outro, abre oportunidades para o surgimento de negócios pautados na transformação do produto em âmbito da unidade de produção agrícola, numa trajetória típica da verticalização<sup>3</sup>, agregando alguma capacidade

<sup>1</sup>Este trabalho faz parte da pesquisa NRP1223, cadastrada no Sistema de Informações Gerenciais dos Agronegócios (SIGA). O autor agradece os comentários e sugestões do Pesquisador Luiz Moricochi do Instituto de Economia Agrícola.

<sup>2</sup>Engenheiro Agrônomo, Pesquisador Científico do Instituto de Economia Agrícola.

<sup>3</sup>O conceito de integração vertical ou simplesmente verticalização denomina o fenômeno econômico em que realiza-se na empresa atividades produtivas e/ou processos que poderiam estar sendo executadas por outras firmas. Existem duas modalidades básicas de verticalização: a) *upstream* - integração vertical para trás e b) *dowstream* - integração vertical para frente. Obviamente, este estudo aborda o segundo tipo de verticalização, pois trata-se de um movimento de aproximação para perto do mercado final ou de seus clientes. (CARVALHO, F. C. de et al. Estudo da integração vertical na agroindústria sucroalcooleira no estado de São Paulo, 1970-92. **Agricultura em São Paulo**, São Paulo, v. 40, t. 1, p. 157-82, 1993 e VEGRO, C. L. R.; CARVALHO, F. C. de. Verticalização na agroindústria sucroalcooleira paulista da década de 90. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 31, n. 9, p. 56-

empreendedora ao se constatar que é possível produzir um café com padrão acima da média a preços competitivos. Diante dessa constatação (verticalização visando agregação de valor ao produto agrícola), buscou-se analisar sua ocorrência em unidades de produção agrícola paulistas sorteadas de um cadastro, com ênfase na torrefação e moagem do café.

## 2 - METODOLOGIA

A abordagem qualitativa surgiu a partir da preocupação em desvendar o interesse e/ou oportunidade percebida pelo cafeicultor em verticalizar sua produção em direção à torrefação e moagem. Nesse sentido, foram selecionados para a realização de visitas dois estabelecimentos onde essa opção foi implementada. Os casos analisados representam uma torrefadora bem-sucedida e outra onde a atividade resume-se a uma preparação quase artesanal.

Normalmente, os estudos de caso são ferramentas precárias para análises sobre determinada situação ou fenômeno. Além de suas limitações intrínsecas (vieses de amostragem, restrita aplicabilidade, pouco rigor metodológico maior dependência da habilidade do pesquisador), os estudos de caso podem se tornar relevantes à medida que auxiliam na formulação de hipóteses a partir da explanação sobre os casos destacados<sup>4</sup>. Assim, os estudos são realizados para fins de complementação dos resultados estatísticos surgidos da pesquisa amostral implementada.

Com o intuito de minimizar as discrepâncias nas abordagens dos casos, elaborou-se um roteiro de entrevista a ser aplicado nos encontros com os empresários rurais selecionados, enquanto

64, set. 2001).

<sup>4</sup>Revisão sobre objetivos e alcance de estudos de caso pode ser encontrada em LAZZARINI, S. G. Estudos de caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e limitações do método. In: FARINA, E. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. **Estudos de caso em agribusiness**. São Paulo: Pioneira, 1997. p. 9-21.

casos oportunos. Particularmente, para o café, foram considerados dois casos extremos nas regiões média mogiana e sudoeste paulista, no estado de São Paulo (uma torrefadora de porte médio e outra muito pequena, quase rudimentar), com o objetivo de limitar e manter o caráter essencialmente qualitativo desse tipo de abordagem.

### 3 - RESULTADOS

O perfil agroindustrial das firmas entrevistadas revela grandes diferenças entre elas em termos de volume processado, capacidade de processamento, número de funcionários e esquemas de distribuição, por exemplo (Tabela 1).

Os dois casos de cafeicultores com trajetória de integração vertical situam-se em regiões/municípios com predomínio da cafeicultura no contexto da agropecuária. Ambas são recém-implantadas; quase que reflexo do ciclo de baixa das cotações que se arrasta desde 1999. O produto preferencialmente comercializado é o café torrado e moído (T&M) existindo também o produto em grão torrado (T), voltado para o mercado do café de alta qualidade e/ou para o expresso.

Em termos de distribuição do produto processado, as vendas concentram-se no próprio município e região.

A torrefadora da média mogiana atua no nicho de cafés de alta qualidade, aproveitando-se da expansão desse mercado e alcançando novos clientes que valorizam a qualidade da bebida. Assim, cerca de 40% do faturamento bruto é gerado pela agroindústria de torrefação, indicando que esse cafeicultor segue uma trajetória de crescente participação do produto transformado na formação de sua renda. Isso já ocorre quando se considera a renda agrícola, na qual a torrefadora contribui com 60% do total dessa renda<sup>5</sup>.

Os pequenos e médios supermercados são os clientes do torrefador verticalizado. Pelo menos 60% de suas vendas destinam-se a esse perfil de equipamento de varejo, que reflete a natural concentração regional das vendas. Nessas localidades (média mogiana e sudoeste paulista) e em seu entorno, normalmente, não comportam

equipamentos do tipo super e hipermercados (Tabela 2).

O microtorrefador do sudoeste paulista atua ainda no sistema de venda de porta em porta, algo muito próximo daquilo que acontecera nos primórdios de inúmeros empreendedores rurais que optam pela integração vertical para frente (*dowstream*). Começa-se distribuindo seu café T&M junto a parentes e amigos que, após experimentarem o produto, passam a demandá-lo com mais frequência dando ensejo para que o cafeicultor inicie seu empreendimento agroindustrial. A expansão dessas pequenas plantas fabris e a consolidação de uma área de comercialização expressiva dependerão de outras capacidades e oportunidades que para cada caso podem ser bastante diferenciadas.

Para as empresas torrefadoras condicionadas pelos curtos deslocamentos efetuados para atender os mercados em que atua, existe a preferência pela utilização de frota própria de veículos incumbidos no transporte do café T&M (Tabela 3). Esse fato reproduz-se na questão baixa terceirização da equipe de vendas, sendo majoritária a participação de pessoal da própria firma nas vendas do produto. Nesse quesito, o conhecimento da realidade local e a proximidade com os clientes fazem dessa estratégia mais bem ajustada do que o arrojo da terceirização.

A reconhecida limitação financeira das agroindústrias rurais (especificamente de fluxo de caixa) implica a necessidade de se ajustar com seus clientes visando o encurtamento dos prazos de recebimento. Este fato pode parecer algo paradoxal, uma vez que a distribuição realiza margens adotando a estratégia de ampliar os prazos de pagamento para vendas recebidas à vista. Todavia, a proximidade do fornecedor e as garantias de reposição imediata de estoques, além de preços competitivos, são ingredientes, que tornam interessante o desenvolvimento de fornecedores locais e, por isso, aceitam contratos com prazos menos elásticos.

O fenômeno agroindustrial representa, reconhecidamente, elemento indutor de desenvolvimento regional, por incrementar o número de pessoas ocupadas com baixo custo de geração de cada unidade de emprego. Ademais, contribui para a circulação da renda e riqueza gerada no próprio município, diferentemente de outras modalidades de investimento industrial em que parte expressiva da renda é transferida para a matriz,

<sup>5</sup>A elevação da participação da renda agroindustrial na renda agrícola decorre do alto custo de produção de café, sobretudo naquela região onde a mecanização é praticamente inviável devido às condições topográficas.

TABELA 1 - Localização e Perfil das Agroindústrias Rurais Seleccionadas de Café, Estado de São Paulo, 2001

Região	N. de marcas	Tempo de atuação	Produto comercializado	Área de comercialização (%)	
				No município	Outros municípios
Média mogiana	2	3 anos	T&M e T	30	70
Sudoeste paulista	1	-	T&M	100	-

Fonte: Elaborada pelo autor com dados da pesquisa.

TABELA 2 - Distribuição Percentual das Vendas de Café T&amp;M e T, segundo Principais Clientes dos Cafeicultores Verticalizados, das Agroindústrias Seleccionadas, 2001

Região	Super e hipermercados	Pequenos e médios mercados	Empresas <sup>1</sup>	Venda direta
Média mogiana	10	60	30	-
Sudoeste paulista	-	-	-	100

<sup>1</sup>Entre as empresas encontram-se: cafeterias, restaurantes, padarias e outros estabelecimentos não ligados ao ramo da alimentação.

Fonte: Elaborada pelo autor com dados da pesquisa.

TABELA 3 - Aspectos do Perfil da Gestão das Agroindústrias Seleccionadas, 2001 (em %)

Região	Frota/logística		Equipe de vendas		Prazo de recebimento
	Própria	Terceirizada	Própria	Terceirizada	
Média mogiana	90	10	100	-	+ de 30 dias
Sudoeste paulista	100	-	100	-	até 10 dias

Fonte: Elaborada pelo autor com dados da pesquisa.

que muitas vezes localiza-se no exterior. Especificamente, as agroindústrias seleccionadas para a análise são geradoras de ocupações qualificadas (operadores da planta, empacotadores, equipe de vendas, administração/contabilidade). Para municípios com cerca de 30 mil habitantes, um empreendimento que ocupe 15 empregados permanentes constitui-se numa de suas mais importantes microempresas (Tabela 4).

Aproveitando-se das competências adquiridas com a gestão dos imóveis rurais, no caso com a cafeicultura, essa mesma modalidade de gestão é aquela que prevalece nas agroindústrias de T&M do café.

Corroborando com outros estudos, nos casos aqui estudados, o grau de ociosidade na agroindústria de torrefação e moagem de café<sup>6</sup>

<sup>6</sup>Considerando-se amostra de 136 firmas entrevistadas, MORICOCCHI, L. et al. Perfil tecnológico da indústria de café torrado e moído. *Agricultura em São Paulo*, São Paulo, v. 50, t. 1, p. 52-72, 2003. No prelo constataram grau de ociosidade médio de 65%, ou seja, apenas um terço da

atinge patamares elevadíssimos, com um deles utilizando menos de 2% de sua capacidade operacional. Dentro da média nacional de um terço de utilização da capacidade encontra-se apenas o caso do município de Ouro Fino. A ociosidade elevada pode se constituir num dos principais obstáculos para a consolidação do fenômeno de integração vertical no segmento de T&M. Embora muitos dos equipamentos utilizados remontem o período em que os torrefadores ganhavam cotas do IBC conforme o porte da empresas o que, naturalmente, induzia à montagem de instalações com capacidades elevadas, o custo financeiro de manter equipamentos ociosos pode inviabilizar o esforço de integração vertical.

As torrefadoras verticalizadas da mogiana e sudoeste são casos considerados extremos. Essas disparidades limitam a tentativa de generalização das potencialidades da experiência de integração vertical. A construção de amostra-

capacidade instalada encontra-se em uso.

TABELA 4 - Estrutura Operacional das Agroindústrias Seleccionadas, 2001

Região	N. empregos diretos	Tipo de administração	Produção mensal (sc./mês)	Capacidade operacional (sc./mês)
Média mogiana	15	Familiar c/gerência contratada	100	300
Sudoeste paulista	2	Familiar	2	20

Fonte: Elaborada pelo autor com dados da pesquisa.

gem representativa e a visita a um número maior de cafeicultores verticalizados certamente produziram resultados mais tenazes.

#### 4 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Existem obstáculos que limitam a possibilidade de ampliação do fenômeno da integração vertical na agropecuária. A necessidade de abertura de nova firma, uma vez que a legislação vigente impede a utilização da inscrição do produtor rural para fins de processamento agroindustrial, é dos maiores empecilhos. Ao se abrir novo empreendimento o produtor se depara com trâmites burocráticos complexos, demorados e custosos. Ademais, exige-se a contratação de es-

tosos. Ademais, exige-se a contratação de escritório de contabilidade encarregado de produzir os balanços e prestar contas ao fisco. Sem capacitação necessária e apoio institucional, os projetos de integração vertical são idéias natimortas em um contexto sócio-econômico mais amplo.

A reunião de competências capazes de fazer frente a novas demandas especializadas que surgem com a implantação, a verticalização é outra dificuldade bastante presente. Competências técnicas (específicas dos equipamentos de torra, moagem e empacotamento), econômicas (prospecção de mercados e desenvolvimento de planejamento estratégico) e operacionais (controles, estoques e logística) são requisitos que os empreendedores rurais não possuem.