

# RESTRIÇÕES À EXPORTAÇÃO DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO<sup>1</sup>

## Restrictions to exporting ground and roasted coffee

Celso Luis Rodrigues Vegro<sup>2</sup>, Francisco Alberto Pino<sup>3</sup>, Luiz Moricochi<sup>4</sup>, Sebastião Nogueira Júnior<sup>4</sup>

### RESUMO

A despeito das diversas vantagens de exportar café torrado e moído ao invés de café verde, como ganhos de valor e de empregos, existem muitas limitações aos esforços privados nesse sentido. Tentativas efetivas têm sido desencorajadas por um mercado interno grande e estável, pelos altos riscos associados ao mercado internacional e por uma aterradora burocracia. Ainda assim, algum progresso tem sido percebido em anos recentes, como mostrado neste artigo, baseado em entrevistas com exportadores, indústrias e cooperativas brasileiras. Algumas restrições são inerentes às empresas, como questões gerenciais e capacidade inovadora, enquanto que outras são sistêmicas. Apresentam-se sugestões para aumentar as exportações de café processado.

**Palavras-chave:** commodities, países exportadores, café.

### ABSTRACT

In spite of the several advantages for exporting ground and roasted coffee instead of green coffee, namely employment and value gains, there are many limitations to the private efforts. Effective attempts have been discouraged by large and stable national market, high risks associated to the international market, and a frightening bureaucracy. Even so, some progress has been reported in recent years as is shown in this paper, based on interviews with Brazilian export agents, industries and cooperatives. Some restrictions are inherent to the enterprises, such as managerial questions and innovation aptitude, while others are systemic. Suggestions to improve processed coffee exports are presented.

**Key words:** commodities, exporting countries, coffee.

## 1. INTRODUÇÃO

A dificuldade e falta de interesse em exportar têm sido patentes na economia brasileira. A dimensão de seu mercado interno e a arquitetura adotada para o processo de crescimento econômico, esta pautada na proteção contra a concorrência internacional, formaram os alicerces da baixa propensão a exportar observada em âmbito das empresas. Do ponto de vista empresarial, a estratégia de destinar produtos para exportação sempre foi considerada uma operação arriscada, agravada pelo fato de que o caminho a ser trilhado é excessivamente regulado e burocratizado (VEIGA, 2002).

Essa postura tem mudado e muitas empresas estão considerando as exportações não apenas como uma alternativa ao mercado interno, mas como fator adicional a ser levado em conta para seu melhor desempenho econômico. Mesmo considerando as condições

econômicas vigentes no Brasil, em que os juros elevados constituem fator impeditivo para diversas iniciativas privadas, a prospecção de oportunidades de negócios que surgem a partir de monitoramento dos mercados pode esboçar altos retornos (MAGALHÃES & DURÃO, 2004).

Considerando os preços médios praticados ao longo de 2003, o valor agregado pela substituição da exportação de café verde por café T&M foi estimado em 31% (VEGRO et al., 2005). Nas transações envolvendo especialidades, o incremento de valor pode ser 100% maior. Além da maior apropriação de valor, a exportação de T&M beneficia a empresa em diversos aspectos de sua inserção econômica como: aumento do volume de produção (economia de escala); diminuição da sazonalidade das vendas; diminuição da ociosidade dos equipamentos; maior capacitação tecnológica em processos e produtos;

<sup>1</sup>Este trabalho foi desenvolvido com base no estudo "Obstáculos e Oportunidades para a Exportação de Café Torrado e Moído", elaborado no Instituto de Economia Agrícola/IEA, com apoio da Fundação para o Desenvolvimento da Pesquisa Agropecuária/FUNDEPAG, tendo sido solicitado pelo Sindicato da Indústria do Café do Estado de São Paulo/SINDICAFESP – Programa Setorial Integrado/PSI e a Agência de Promoção das Exportações/APEX – Brasil, com apoio da Associação Brasileira da Indústria de Café/ABIC. Os autores agradecem o empenho de **Nathan Herszkowicz** atual Diretor Executivo da ABIC para o êxito dessa pesquisa.

<sup>2</sup>Engenheiro Agrônomo, Mestre em Desenvolvimento Agrícola pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Pesquisador Científico do Instituto de Economia Agrícola – São Paulo, SP – celvegro@iea.sp.gov.br

<sup>3</sup>Engenheiro Agrônomo, Doutor em Estatística pelo Instituto de Matemática e Estatística da Universidade de São Paulo, Pesquisador Científico do Instituto de Economia Agrícola – São Paulo, SP – pino@iea.sp.gov.br

<sup>4</sup>Engenheiro Agrônomo, MS, Pesquisador Científico do IEA.

Recebido em 09/03/2005 e aprovado em 10/10/2005

melhoria da gestão da empresa; possibilidade de programação da produção a partir da assinatura de contratos de exportação; diversificação de riscos; melhoria da imagem da empresa; recebimento em moeda forte; contratação de financiamentos facilitada; fortalecimento da empresa frente aos competidores nacionais e estrangeiros e conquista de certificações de qualidade ou de adesão a causas (*Rain Forest, Utz Kapeh, orgânicos, fair trade, , etc.*). Em 2003, a exportação na forma de T&M rendeu ao País 94% a mais em divisas do que o café verde (calculado sobre iguais quantidades equivalentes de café verde). O negócio também confere benefícios a outros setores e segmentos da economia brasileira. A geração de empregos a cada 10.000 sacas de incremento na torrefação implica na criação de nove vagas nas torrefadoras, oito nos demais setores da indústria e setenta devido ao efeito renda em outros setores da economia brasileira, num total de pelo menos 88 empregos incrementais (VEGRO et al., 2005).

As torrefadoras são empresas de pequeno porte e poucas são aquelas que exportam, ainda que muitas mostrem ávido interesse nesse negócio. Frente às torrefadoras que atuam exclusivamente no mercado interno, as exportadoras possuem maior capacidade instalada, menor ociosidade e, efetivamente, consomem mais matéria-prima em seu processo produtivo. O padrão tecnológico entre as exportadoras permite rendimento operacional superior, sendo, portanto, mais competitivas do que as demais não exportadoras. Também o treinamento e a capacitação dos colaboradores são mais frequentes, possuindo em geral maior grau de qualificação formal (MORICOCI et al., 2003).

O perfil familiar dos empreendimentos reflete-se também no porte empresarial das torrefadoras; entretanto, não se pretende caracterizar as empresas sob gestão familiar como incapacitadas de competir nos mercados em que atuam, existindo eficientes torrefadoras sob esse tipo de direção. Numa visão geral sobre o segmento (MORICOCI et al., 2003), concluiu-se que a gestão de perfil familiar no segmento de torrefação e moagem não possui grande preocupação com o planejamento, com os avanços tecnológicos e gerenciais. Sua atuação é apenas local, e quando muito regionalmente restrita. Também, esse tipo de administração pode ocasionar dificuldades nas negociações com os distribuidores e varejistas, em especial com os supermercados (ZYLBERSZTAJN et al., 1993). Tomando-se como referência as familiares nacionais do grupo exportador, o volume médio de café processado foi de apenas 1.601sc60 kg/mês, enquanto nas empresas nacionais com gerência contratada (junto com familiar ou

não), do mesmo grupo, essa média eleva-se para 7.023sc60 kg/mês (MORICOCI et al., 2003). O menor porte empresarial das torrefadoras sob gestão familiar pode acentuar tendência de descontinuidade da atividade exportadora, sendo esse um elemento relevante na definição de políticas públicas voltadas para o fomento do comércio exterior brasileiro.

### 1.1. Objetivos

Pretendeu-se neste estudo relatar e analisar obstáculos de diversas naturezas para o incremento das exportações brasileiras de T&M, destacando os aspectos que têm retardado o progresso mais firme, tanto do volume quanto da receita das transações. Explora-se a razão da baixa participação do Brasil no comércio mundial desse produto agroindustrial e a limitadíssima exportação de T&M, comparativamente a outros países importadores de café verde que auferem excepcionais benefícios com a reexportação do produto.

## 2. RESTRIÇÕES À EXPORTAÇÃO

As limitações à exportação podem ser agrupadas em dois conjuntos de restrições: a) processos internos à empresa e à indústria; e b) fatores sistêmicos (FERRAZ et al., 1997).

### 2.1. Fatores Internos

O ingresso na atividade exportadora pode gerar demandas por novas rotinas administrativas e por competências técnicas. Tais elementos pressionam os custos operacionais e de transação. Por um lado, implicam na adoção de procedimentos ligados à gestão de aspectos aduaneiros, sejam eles legais, burocráticos, contratuais ou de risco, em síntese, os chamados fatores empresariais. Por outro lado, há também a necessidade de capacitação técnica, induzindo o empreendedor na busca e seleção permanente de atualizações tecnológicas para seu processo produtivo.

Integrar de forma permanente a atividade exportadora à estratégia de negócios da empresa somente faz sentido caso a rentabilidade resultante dos investimentos feitos para viabilizar as exportações aumente a rentabilidade total da firma e, mais ainda, que seja maior que o custo de oportunidade dos recursos utilizados na efetivação desses investimentos (VEIGA, 2002). Levando esse fato em consideração, pode-se caracterizar alguns determinantes sobre os quais a empresa possui poder de decisão. Nessa dimensão microeconômica, é possível detectar elementos que, se não forem modificados/superados, podem vir a dificultar o sucesso da estratégia exportadora.

O volume do desembolso necessário para dar suporte à estratégia de exportação da empresa pode gerar colapso do fluxo de caixa da torrefadora. Comparativamente, os negócios efetuados por pequenas e médias empresas exportadoras faturam em média US\$ 40 mil ao ano (MARKWALD & PESSOA, 2003). Embora apenas um *container* de 20 pés, carregado com T&M, dependendo da qualidade, possa representar valor bruto acima dessa média, os gastos com a estratégia de internacionalizar a empresa são, efetivamente, bastante significativos frente às possibilidades de faturamento nas transações com o exterior, mesmo porque há que se considerar que as margens líquidas apropriadas pelos torrefadores não são elevadas.

A margem apropriada em cada negócio depende de diversos fatores, como: país de destino; tipo de produto e de embalagem; intensidade do avanço sobre a cadeia de valor (venda FOB versus entrega CIF) e a natureza do acordo com o distribuidor. Sem deixar de reconhecer esses elementos, todavia, um aspecto adicional desponta nesse rol de elementos: a negociação a partir de marca da empresa ou por meio da associação com distribuidores no país de destino para a produção das denominadas *private labels*.

A efetiva internacionalização da firma depende da realização de investimentos diretos no exterior. Sem uma filial no mercado de destino almejado, resta ao exportador vender FOB (Livre para Embarque) enquanto que, para avançar sobre a cadeia de valor, a estratégia mais oportuna seria a de venda CIF (Custo, Seguro e Frete). Ademais, com uma filial é possível conhecer com maior precisão as peculiaridades do mercado em que se atua, favorecendo um posicionamento mais competitivo da marca e do produto. Naquelas situações em que existem ativas barreiras comerciais contra a exportação de T&M brasileiro, caso dos países pertencentes à União Européia, por exemplo, a constituição de filial pode ser um mecanismo para contornar essa limitação legal, pois alguns governos concedem apoios financeiros diretos e outros benefícios tributários para empresas que venham a ser instaladas em determinadas regiões desses países. Assim, a efetiva internacionalização pode se constituir numa forma de ingressar em mercados em que o agravo tributário, à primeira vista, seria fator impeditivo para o início de transações comerciais.

O elevado grau de ociosidade contabilizado nas torrefadoras pode se constituir em um tipo de apelo pela concretização de exportações. De fato, diversificar sua carteira de clientes, mesmo que timidamente, ajuda no aumento da utilização da capacidade instalada. A armadilha desse tipo de postura é a falta de preparação para atuar no

mercado internacional, fazendo-o por vezes com pouco profissionalismo e, eventualmente, inflando as estatísticas de empresas que descontinuam o processo. Os torrefadores e seus representantes precisam ter clareza de que exportação não é solução para resolver problemas de ociosidade.

Os torrefadores não costumam precificar sua operação industrial, submetendo-se aos riscos do negócio. Entretanto, a aquisição e a estocagem de café verde para industrialização funcionam como uma espécie de seguro contra oscilações, tanto de seu custo de produção, quanto daquelas ocorridas no mercado de câmbio. Essa especificidade decorre do fato de o café ser uma *commodity* cotada em bolsas internacionais, sendo bastante eficiente a transferência das cotações internacionais para os preços recebidos pelos cafeicultores. Nos últimos anos, a economia brasileira adotou uma política de câmbio de caráter flutuante, a moeda tem oscilado dentro de limites muito estreitos, quase se aproximando de uma política de paridade, minimizando, assim, sensivelmente os riscos cambiais nas transações comerciais com o mercado externo.

A exportação de café T&M é um tipo de operação que permite ao empresário acessar novas tecnologias e inovações, normalmente concentradas em bens de capital, que conferem a sua linha de produção, tanto ganhos de produtividade de processo, como melhorias na qualidade do produto final, melhor dizendo, em sua competitividade global. Fornecer um produto de qualidade é uma obrigação no mercado internacional. Porém, em face da hiper-competitividade vigente nos mercados, o sucesso comercial nas vendas internacionais depende não apenas de qualidade, em sentido genérico, mas da qualidade diferenciada, peculiar, individualizada que cria micro-proteções (MAGALHÃES & DURÃO, 2004).

Uma das principais linhas de atualização tecnológica exigida para o credenciamento no mercado internacional de T&M é a área de acondicionamento. A torrefadora com interesse em transacionar com o exterior deve, ao menos, dispor de tecnologia de empacotamento de T&M que permita vida útil (*shelf life*) de até um ano. A tecnologia de empacotamento em lata de aço apropriada para exploração do mercado estadunidense, por exemplo, ainda demanda investimentos em pesquisa para seu completo domínio, o que facilitaria seu acesso àqueles interessados em exportar para esse mercado.

Embora o País disponha de profissionais de publicidade e de *design* altamente qualificados, os torrefadores ainda enfrentam dificuldades com relação à apresentação de seu produto, seja por ignorar como proceder para atualizá-lo, face às tendências recentes nesse

segmento, seja por incapacidade de arcar com os custos de um projeto gráfico arrojado. Ademais, é preciso verter as especificações do produtor para o idioma local e seguir as regulamentações estabelecidas no País receptor. Mesmo alcançando um inovador projeto de embalagens destinadas às transações com o exterior, o torrefador vê-se diante da exigência de um brutal desembolso para aquisição de lotes mínimos com aquelas padronizações e formatos. Por se tratar de um esforço ainda inicial, as encomendas dos importadores não absorvem sequer uma parte pequena dos lotes mínimos de embalagens comercializadas, o que causa uma substancial imobilização de capital, em prejuízo do fluxo de caixa para o qual os torrefadores podem não estar preparados.

Quanto a outras demandas por atualização relevantes, tem-se a necessidade de substituição dos tradicionais moinhos a martelo pelos mais avançados, a rolo, que conferem maior homogeneidade ao produto final. Os investimentos em tecnologia podem focar, também, os torradores (automatização do processo e queima de gases principalmente) e arrefecimento, bem como os laboratórios de composição e análise de ligas (*blends*).

As principais demandas por financiamento para a exportação referem-se a: capital de giro; adaptação das linhas de produção e/ou à expansão das atuais linhas; desenvolvimento e financiamento da tecnologia de produto e processo na oferta dos bens exportáveis, bem como a tecnologia para o acesso aos mercados e o planejamento de sua ação comercial exportadora (FERREIRA, 2002). Considerando tanto o custo do dinheiro na economia brasileira como os apelos aos torrefadores em imobilizar capital para aportes tecnológicos e de embalagem, descobrem-se as razões para o comentado efeito pendular da estratégia exportadora. Em parte, tal dificuldade advém também da preocupação com o mercado interno e da falta de capital para garantir uma elasticidade da oferta. Quando a investida no mercado internacional é bem-sucedida, a demanda é em muitos casos explosiva, demandando grande capacidade de performance (FERREIRA, 2002). Ao se deparar com tais obstáculos e sem poder contar com instituições de apoio, notadamente aquelas que desembarcam o cipoal burocrático e que ao menos equalizem o custo do capital imobilizado, o empreendedor acaba desistindo de transacionar como exterior logo depois de efetuadas algumas experiências.

Em uma perspectiva de longo prazo, aumentarão as necessidades de comunicação com os importadores e consumidores. Na medida em que a tecnologia e as mudanças nos processos produtivos levarão produtos novos e diferenciados ao mercado, o consumidor precisa

estar muito bem informado sobre o produto que está comprando. As iniciativas e as exigências de certificação de produto e rastreabilidade significam em última instância, a necessidade de aumentar o estoque de informações para o consumidor. Tudo isso é possível e necessário a partir da maior coordenação das cadeias produtivas. Numa perspectiva para 2010, a informação será um dos fatores de mais alta capacidade de contribuição para a agregação de valor e aumento da renda do agronegócio (WEDEKIN & CASTRO, 2002).

Tanto os avanços em tecnologia da informação, como a crescente adesão ao comércio e leilões eletrônicos, são tendências para as quais os torrefadores deverão dedicar especial atenção em sua estratégia de comercialização. Tal indicação reveste-se de igual importância, inclusive nas atividades focadas no mercado interno, onde o oligopólio varejista já atua dentro de plataformas operacionais totalmente informatizadas e sob interconexão, efetuando trocas em tempo real, entre fornecedores e consumidores.

## 2.2. Fatores Sistêmicos

O segundo conjunto de limitações às exportações constitui-se dos chamados determinantes sistêmicos. Neles estão envolvidas, inclusive, as *externalidades* de distintas naturezas, mas que, indiretamente, influenciam a tomada de decisão do industrial em realizar transações com o exterior. Do lado da oferta, afetam as condições de custos e qualidade em que estão disponíveis os insumos materiais, humanos, organizacionais e institucionais que moldam o sistema de aprendizado, incorporação e geração de inovações de processo e de produto. Do lado da procura, definem em que medida e em que termos a sociedade demanda o desempenho competitivo de suas empresas, por meio de desafios, estímulos e exigências vindos tanto dos mercados como também de outras instituições e do Estado (FERRAZ et al., 1997).

Os grupos de interesse que atuam em âmbito do agronegócio café apresentam reivindicações por vezes idiossincráticas, que criam involuntariamente fortes contradições diante do interesse majoritário. Reconhecer essas diferentes percepções é o foco do item que analisa os limites de governabilidade da indústria de torrefação dentro do agronegócio.

### 2.2.1. Limites de governabilidade da cadeia de produção

Para além das decisões e dos limites da firma, a moderna ciência econômica considera que há uma complexa rede de relações formais e informais articuladas sob

determinadas organizações. A indústria de torrefação e moagem de café, por exemplo, insere-se dentro de um agronegócio em que atuam outros agentes (e competidores) com interesses diversos, constituindo um modo particular de realizar suas transações e por fim de se organizar, gerando custos adicionais para aqueles que dela participam (ZYLBERSZTAJN, 2000).

Nas exportações de T&M, fenômenos relacionados à economia das organizações podem ser contemplados, como: a) a resistência das transnacionais da torrefação em participar desse esforço; b) a dimensão e taxa de crescimento do consumo doméstico; c) isolamento das estruturas de suporte comercial à cafeicultura; d) políticas públicas descontínuas e sujeitas a paroquialismos; e) diferentes percepções sobre o esforço de exportação de T&M por parte da representação de classe; f) dinâmica e volume do processo de especulação financeira com a *commodity*; e g) regiões e mercados alvos para a realização de trocas.

As grandes companhias internacionais, particularmente as processadoras de café no Brasil, não vêem no modelo exportador uma alternativa atraente para seus respectivos modelos de negócios. Como detêm plantas industriais ao redor do mundo, a competição entre subsidiárias não é vista como atividade saudável. Aliás, a existência de operações pulverizadas em vários países atende a esta prioridade estratégica: prover bens e serviços aos mercados locais e regionais (FERREIRA, 2002). Pode-se argumentar que existe uma espécie de reserva de mercado no âmbito das empresas transnacionais, impedindo que uma filiada “invada” o território de outra.

Além dos aspectos estratégia e decisão, existe hipótese econômica que legitima essa postura das torrefadoras internacionais. O café T&M não é exatamente um produto de alta tecnologia com infinitas possibilidades de diversificação (*vis-à-vis* com fralda descartável, por exemplo). Na verdade, o T&M situa-se mais no campo dos produtos estandardizados em que os pedidos de compra dos importadores baseiam-se na negociação das cotações praticadas pelos exportadores, explicando em parte o desinteresse por parte das transnacionais na exportação do produto a partir das filiais brasileiras.

Mesmo sem exportar, as filiais de transnacionais possuem elevada escala produtiva e alto grau de atualização tecnológica, tornando-as muito competitivas frente ao empresariado nacional, que não possui operações globalizadas. Além disso, elas alavancam suas operações em ambiente financeiro sempre mais favorável, uma vez que financiam suas atividades em ambiente econômico estável (em suas matrizes) sempre com taxas de juros mais

sensatas. Tal situação deixa o empresariado local, em qualquer economia em desenvolvimento, em grande desvantagem competitiva, dificultando a ampliação de horizontes e inibindo atividades que envolvam algum tipo de risco comercial (FERREIRA, 2002).

A penetração das torrefadoras brasileiras no mercado internacional seria imensamente facilitada, caso as transnacionais se fizessem presentes nos diversos mercados externos. Sua presença contribuiria para que se firmasse uma imagem favorável ao produto brasileiro.

A trajetória recente de expansão do mercado interno para o café T&M, no período 1990-2001, acumulou taxa de crescimento exponencial de 3,4% (FAO, 2004), algo bastante elevado frente às taxas com ligeiro decréscimo do consumo dos EUA e da União Européia, que atingiram -0,4% e -0,9%, respectivamente. Portanto, constitui-se em um fator complicador a decisão empresarial por exportar, pois os mercados focalizados encontram-se ligeiramente estagnados. Nos países do centro e norte da União Européia, desenvolvidos e geralmente com alto consumo *per capita* (como Áustria, Holanda, Dinamarca, Suécia, Alemanha, Finlândia e França), tem ocorrido diminuição, enquanto que em países mediterrâneos, geralmente com consumo médio (como Espanha, Itália, Portugal e Grécia), tem ocorrido aumento. O consumo *per capita* vem crescendo em países do leste europeu (como Rússia, Polônia, República Tcheca e Hungria) e do extremo oriente (como Vietnã, China e Japão).

Conseqüência da sensível melhora do produto aqui oferecido e refletindo as iniciativas institucionais de conscientização dos operadores desse mercado, o incremento do consumo beneficiou toda a cadeia produtiva. Também, ao se posicionar como maior produtor e segundo maior consumidor da bebida, o País firma-se como um dos mercados mais atraentes para a entrada de novas companhias de torrefação e para a concentração de atividades daquelas já instaladas. Isso é bem exemplificado pelos casos de consolidação patrimonial que envolveram empresas nacionais líderes do segmento e transnacionais entrantes no País, como por exemplo as aquisições efetuadas pelas companhias *Sara Lee Corporation*, *Segrafredo Zaneti* e *Strauss-Elite* (VEGRO et al., 2003).

Diante desses argumentos, mostra-se quase paradoxal a proposição de se exportar T&M processado e embalado no Brasil quando se dispõe de um enorme mercado e baixo custo de suprimentos. O resultado líquido da convergência de todos esses fatores parece claro: exportar é complicado, caro e arriscado, principalmente para quem tem acesso a um mercado doméstico de grande

dimensão e razoavelmente protegido. Assim, prevalece a preferência por dedicar-se ao mercado doméstico (VEIGA, 2002).

O diagnóstico acima seria preciso caso não houvesse uma espécie de seleção negativa promovida pelo padrão de competição aqui vigente, pautado por uma espécie de círculo vicioso em que os competidores promovem contínuas rodadas de diminuição de preços, com igual repercussão sobre a qualidade do produto oferecido, criando um ambiente desfavorável à rentabilidade das torrefadoras em seu esforço de distribuição junto ao varejo nacional. Essa circunstância, ainda que indiretamente, pressiona os empresários não dispostos a pactuar com essa conduta pela busca de clientes fora do Brasil, sobretudo quando são os importadores que estão à procura de fornecedores brasileiros de T&M.

Os dirigentes das entidades de representação e os gestores de políticas governamentais, não se posicionam claramente contra as exportações, mas as percepções de diferentes atores sociais e econômicos em relação às exportações (...) têm um papel importante na reprodução do viés antiexportador e, portanto, em qualquer estratégia para revertê-lo ainda que parcialmente. Em boa medida, a relevância política das percepções do viés antiexportação traduz a resistência, no Brasil, da coalizão social e econômica que sustentou o processo de substituição de importações e que mantém forte influência sobre as entidades das chamadas classes produtoras e em diversas áreas governamentais (VEIGA, 2002). Prova desse tipo de postura ocorreu em importante seminário em que representante do segmento exportador pronunciou-se contrário à exportação de T&M, pois acreditava ser desleal o estímulo a uma maior concorrência junto aos seus clientes de café verde.

Estudos apontam as pequenas e médias empresas como aquelas que participam em maior intensidade das trocas observadas no Mercado Comum do Sul (MERCOSUL) e na Associação Latino-americana para o Desenvolvimento e Integração (ALADI). Todavia, para o caso das exportações de T&M, os países englobados por esses blocos apresentam baixo consumo da bebida, além de alguns deles possuírem importantes parques cafeeiros (casos da Colômbia e do Peru), não se constituindo em mercados relevantes para a torrefação nacional. Essa particularidade do segmento torna ainda maior o desafio de exportar T&M, pois os mercados a serem explorados são preferencialmente os dos países desenvolvidos e do Leste Europeu e Rússia. As distâncias desses mercados e as barreiras existentes (desde o idioma e as preferências locais, até os tributários propriamente ditos) tornam ainda mais árdua e custosa a tarefa de embarcar o produto para eles.

## 2.2.2. Fatores depressoress da eficiência privada

Analisados os problemas derivados da forma como se organiza o agronegócio café no Brasil, merecem ser focados outros aspectos sistêmicos como a burocracia na recuperação de tributos, deficiências na infra-estrutura, burocracia e regulação do comércio exterior, financiamento e políticas de fomento da atividade e o frete, seguro e cobertura de riscos.

Embora se tenham desonerado as transações efetuadas com o exterior, alguns tributos ainda são recolhidos. No caso do imposto estadual, sobretudo aquele incidente sobre as aquisições de embalagens e de outros itens de consumo (válvulas e rótulos, por exemplo), a maior parte das empresas foi capaz de estabelecer rotinas para a recuperação do valor recolhido, não sem antes efetuar pesadas despesas relativas ao esforço despendido nessa ação que podem, inclusive, neutralizar a restituição.

Para o caso dos impostos federais (IPI, PIS, COFINS), embora sua legislação preveja a recuperação, desconhecem-se casos em que se tenha alcançado êxito. Algumas torrefadoras com transações com o mercado externo foram obrigadas a efetuar pesados investimentos em equipamentos de torra e na linha de embalagem sobre os quais pode ter incidido alíquota de IPI. Sem a criação de mecanismos desburocratizados e ágeis para a recuperação desse tributo, o governo federal gera forte desestímulo à necessária atualização tecnológica do segmento, dentro de um programa de conquista de fatias crescentes do comércio internacional de T&M.

Quanto ao caso da COFINS e do PIS, ocorre algo similar àquilo que foi descrito para o ICMS. Pela nova legislação, o comprador deve recolher ambos os impostos sobre cada nota fiscal emitida pelo seu prestador de serviços. Assim, naqueles produtos adquiridos com vistas a abastecer o processo de transformação destinado à exportação, deveria existir rotina simplificada de recuperação ou de crédito desses tributos nas operações de mercado interno.

Finalmente, compete mencionar a questão da CPMF, recolhida compulsoriamente nas operações financeiras. Estimou-se o recolhimento de cerca de R\$ 4.500,00/ano com esse tributo em uma pequena torrefadora que processa 500 sacas de café verde por mês. Também nesse caso é preciso equacionar mecanismo de recuperação por meio de um encontro de contas no momento de declaração de ajuste do IRPJ, permitindo-se o abatimento da CPMF recolhida nas operações envolvendo o comércio exterior. Tal iniciativa depende da construção de arcabouço de fiscalização, mas,

aparentemente, não requer pesados desenvolvimentos para operacionalizar medida dessa natureza.

A operação portuária brasileira é, em geral, marcada pela baixa produtividade e pelo elevado custo, comparativamente à média dos principais portos no mundo. Entretanto, o surgimento dos terminais privativos nas regiões portuárias e as Estações Aduaneiras Interiores (Eadi) trouxeram algumas vantagens para os exportadores, uma vez que nos terminais privados podem-se movimentar cargas de terceiros e nas Eadi há um acesso maior para as micro e pequenas empresas exportadoras. Muitos estudos têm sido desenvolvidos visando a orientar o processo de modernização dos portos brasileiros. De modo geral eles devem se pautar por projetos que reforcem a vocação dessas áreas como centros integrados de informação e logística, agregando valor às exportações e tornando-as mais competitivas (GOEBEL, 2002). No Estado de São Paulo, em especial, pretende-se reconfigurar o terminal santista visando à implantação de um sistema logístico de apoio integrado e capaz de respaldar as decisões dos exportadores.

Em qualquer parte do mundo, o comércio exterior é uma atividade para a qual os governos procuram estabelecer grande número de medidas disciplinadoras e de regulação, não representando o Brasil que é uma exceção. Entretanto, a herança burocrática das instituições nacionais gera empecilhos relevantes para os empresários interessados em exportar.

A dificuldade de cadastramento no SISCOMEX exemplifica em parte as dificuldades a serem superadas pelos torrefadores. O volume de documentos exigidos (inclusive a conta de água) e de formulários a serem preenchidos é de tal magnitude que na maior parte das firmas, é necessária a escolha de um funcionário da empresa, em dedicação integral, para cuidar desse assunto. Micro e pequenas empresas podem consumir até seis meses para se cadastrar, prazo este que pode gerar atrasos e perda de clientes com firme interesse em efetuar negócios.

Também é significativo o número de inspeções e laudos exigidos para que as mercadorias sejam embarcadas. Para micro e pequenas torrefadoras, sem contratação de assessoria de escritórios de despachantes aduaneiros, as chances de desistir da exportação são elevadas. Para complicar ainda mais esse quadro, as recorrentes greves do pessoal responsável pela emissão dos laudos e de outros despachos aduaneiros são uma ameaça permanente à rentabilidade das operações das empresas atuantes no comércio exterior, pois os atrasos nos embarques transformam-se em custos adicionais para os exportadores.

Equacionar as exigências legais com a dinâmica do

mundo dos negócios é uma das demandas mais destacadas da esfera produtiva. A burocracia que regula as relações econômicas e de direito entre diferentes entes constitui-se num dos principais entraves para afloramento do empreendedorismo. No Brasil, por exemplo, o prazo para abertura de uma firma pode superar 150 dias e até mais de 10 anos para encerrar suas atividades.

Pode-se considerar que as firmas exportadoras brasileiras dispõem de linhas de crédito de apoio às exportações, distribuídas entre as diversas modalidades de financiamento focadas nesse quesito. É preciso reconhecer que tal rede constitui-se efetivamente em um vetor fundamental para a consolidação do esforço privado em transacionar com o exterior.

A sofisticação do sistema financeiro do País, associada à criação de política de promoção das exportações, expandiu-se, tornando mais atraentes (com menores custos) as linhas de financiamento às exportações. Na realidade, a mobilização de recursos em apoio às exportações reflete a natureza intrínseca dessa atividade, pois o crédito está vinculado a um negócio cotado em moeda forte, constituindo-se em uma espécie de *hedge* natural e favorecendo a disseminação de diversas linhas de crédito em apoio à atividade.

Recente estudo sobre a problemática do financiamento às exportações diagnosticou que nesse sistema existem falhas de mercado e de assimetrias de informação que restringem significativamente a oferta de crédito para um grupo bastante expressivo de exportadores (BLUMENSCHNEIN & LEON, 2002). Ademais, fixou-se uma percepção, talvez equivocada, de que os orçamentos públicos destinados ao apoio às exportações são dirigidos para poucos beneficiários como a indústria aeronáutica, aciarias e outras grandes companhias.

O Banco do Brasil, a maior instituição financeira pública do País, criou um sistema de apoio ao comércio eletrônico para as micro e pequenas empresas exportadoras. Nesse portal eletrônico, sem qualquer ônus para o usuário, o empreendedor, além de obter informações sobre linhas de financiamento à exportação, logra assessoria em todas as etapas do processo de exportação e acompanha permanentemente o andamento da transação. O agente financeiro tem a custódia da operação, garantindo-a tanto para o exportador como para o importador. O sistema permite a veiculação de imagens e outras informações técnicas do produto oferecido (IZAGUIRRE, 2004).

Numa visão panorâmica, pode-se afirmar que as políticas de apoio às exportações são adequadamente desenhadas em termos de custo e condições gerais, mas

os responsáveis por sua operacionalização possuem apenas um entendimento superficial sobre as reais demandas e dificuldades dos usuários finais dessas políticas, principalmente, das micro e pequenas empresas que estão efetuando seus primeiros embarques. Em alguns casos, pode haver um relativo desinteresse/desinformação por parte dos agentes financeiros quanto aos tipos e adequação de linhas de crédito para exportação mais afeitas ao demandante.

Os armadores das frotas de navios mercantes utilizam-se de expediente que acarreta prejuízos para os exportadores. A taxa de câmbio utilizada para efeito das conversões numéricas não segue o índice do Banco Central do Brasil (PTAX), mas um outro parâmetro de conversão que sempre apresenta maior percentual de deságio para a compra. Tal postura mereceria a intervenção das autoridades monetárias do País no sentido de disciplinar a prática cambial dos armadores, como já é o caso dos fretes pagos às companhias aéreas.

A contratação de seguro para suas cargas embarcadas deve ser cuidadosamente analisada pelos exportadores de T&M, pois, lamentavelmente, têm sido comuns os casos de inadimplência dos importadores, especialmente para as novas regiões e/ou países com os quais se pretende iniciar relação comercial. Alternativamente, os exportadores solicitam cartas de crédito de bancos de primeira linha, pelo menos para o primeiro negócio.

Embora concebido para representar os interesses de toda cadeia produtiva, o Conselho Deliberativo de Política Cafeeira (CDPC), infelizmente, tem pautado sua atuação pelo atendimento prioritário de reivindicações de determinado segmento da cadeia produtiva. Isso fica evidente sempre que se discute a questão da necessidade de prorrogação das dívidas do setor, juntamente com a necessidade de aportar recursos para atender as necessidades de custeios da cafeicultura como um todo, pois a demanda por renegociação acaba exaurindo parte considerável dos recursos de custeio. Também se percebe que algumas questões importantes costumam ser discutidas sem o envolvimento de todos os setores participantes, cabendo-lhes, em certos casos, apenas referendar decisões já tomadas por antecipação.

Em 2000, um acontecimento que retrata a atuação questionável do CDPC foi a imposição da política de retenção das exportações, opondo-se a pareceres contrários à iniciativa, tanto por falta de sustentabilidade técnica como operacional da medida. Essa tentativa frustrada trouxe enormes prejuízos para a cadeia produtiva (embora seus defensores insistam em não reconhecê-los), ao criar dificuldades para o fechamento de contratos de

médio e longo prazo para o segmento de cafés especiais e, principalmente, para o ramo de cafés convencionais. Nesse último caso, ao se postergar a comercialização, deixou-se de vender o produto a R\$ 200,00/sc para comercializá-lo pela metade desse valor meses depois.

Encontrar solução satisfatória para a questão do *drawback* é outra preocupação relevante para a indústria de processamento de café. Não é razoável imaginar pesados investimentos industriais no segmento da torrefação sem que se crie horizonte estável para o acesso à matéria-prima, sobretudo nos casos em que, para a formação das ligas destinadas à exportação se preveja a escassez ou a não disponibilidade de bebidas no País. Por sua vez, os clientes internacionais para o T&M brasileiro não se sentem seguros em efetivar contratos mais elásticos para o suprimento do produto pois, percebem, na inexistência de marco regulatório para o tema, uma importante fragilidade de seu fornecedor.

Evidentemente, todo cuidado deve ser tomado para que esse expediente do *drawback* seja utilizado como um mecanismo que possibilite dar maior competitividade à cadeia produtiva do café via incremento da exportação do produto (independentemente da forma) e não como um expediente que acarrete perda de incentivo da produção nacional eficiente.

Atualmente, o café é o produto que celebra o maior número de contratos na Bolsa de Mercadorias e Futuros (BM&F). Exemplificando, em 1991 foram fechados 8.120 contratos representando apenas US\$ 68,4 milhões, passando para 478.544 contratos e US\$ 3,22 bilhões em 2003. A dimensão desse movimento especulativo, se por um lado permite o planejamento da comercialização, ao criar condições mais estáveis para a flutuação das cotações, pode também dar margem ao surgimento de graves distorções.

A economia cafeeira é marcada por ciclos de intensificação do processo especulativo, notadamente, em momentos em que o diagnóstico majoritário é de escassez da oferta de produto nas próximas duas a três temporadas. Quando esse fenômeno prevalece na formação das expectativas, pode ocorrer situação em que a cotação interna para o produto se encontre acima daquela observada nas demais bolsas que transacionam com o grão. Sob essa conjuntura e diante do preço previamente negociado para a exportação de T&M, a dificuldade em encontrar fornecedores de café para processamento pode se tornar momentaneamente impeditiva para continuidade da atividade industrial. Face à situação, as torrefadoras precisam igualmente participar dos negócios em bolsa,

visando prevenir-se quanto a aumentos explosivos em seu custo de aquisição de matéria-prima.

### 3. METODOLOGIA

As informações foram, em parte, resultado de treze entrevistas realizadas no primeiro trimestre de 2004 junto a empresas exportadoras de T&M abrangendo os seguintes perfis agroindustriais: torrefadoras, cooperativas e companhias exportadoras. Além disso, também foi efetuada revisão da literatura pertinente ao tema objeto do estudo.

Apropriou-se do enfoque utilizado por Ferraz et al. (1997) na sistematização, exposição dos argumentos e análise das informações coletadas, que tem como diretriz interpretativa o conceito de competitividade aplicado à indústria brasileira.

## 4. PROCESSOS INTERNOS À EMPRESA E À INDÚSTRIA

### 4.1. Fatores Empresariais

No segmento de torrefação e moagem de café, prevalece o perfil de empresas nacionais com gestão familiar, inclusive no grupo exportador, podendo ser esse aspecto restritivo, por gerar carências de flexibilidade, capacitação e agilidade necessárias para atender aos clientes internacionais. Sob esse tipo de gestão, freqüentemente, são adotados procedimentos há muito vigentes, limitando os espaços para novas modalidades de administrar o empreendimento, essas sim, harmonizadas com os padrões de conduta prevalentes nos mercados mais adiantados.

Uma vez tomada a decisão de participar no comércio exterior, as torrefadoras em geral percorrem um longo caminho até a concretização do primeiro embarque. Nas empresas consultadas, esse tempo necessário variou entre seis meses e dois anos, isso após freqüentar feiras e rodadas de negócios no estrangeiro. Durante essa fase, as despesas com viagens e hospedagem, montagem de estandes, transporte de equipamentos e produtos, pagamento de taxas, etc. podem consumir consideráveis cifras. Na média esse custo oscilou entre US\$ 50 mil e US\$ 60 mil, valor bastante significativo, principalmente, para as torrefadoras de menor porte empresarial. Noutros casos, pautando-se por estratégias mais ousadas (com marca da torrefadora, logística de exportação e distribuição no país de destino por conta própria ou em sociedade), esse investimento foi da ordem de US\$ 150 mil a US\$ 180 mil, distribuídos em pouco mais de dois anos. Os torrefadores entrevistados declararam que o retorno do investimento necessário para exportar situa-se abaixo de 10%. Já para aqueles focados em especialidades, como o orgânico e o *gourmet*, por

exemplo, a margem média declarada foi superior aos 20%.

Metade das firmas constataram que a exportação de T&M diminui a sazonalidade das vendas e do seu fluxo de caixa, principalmente no primeiro e no segundo trimestre do ano, período no qual as vendas no mercado interno tendem a sofrer baixas devido à redução natural do consumo de bebidas quentes em função da intensidade do calor durante o verão e o outono.

A maioria dos torrefadores consultados e que exportaram informaram utilizar a marca da empresa para distribuir T&M no exterior, com até seis marcas. Essa constatação confirma tal estratégia como sendo a mais apropriada quando se visa uma maior apropriação de valor na exportação do produto. Apenas duas companhias entrevistadas declararam produzir marcas tipo *private label*, sendo que somente em uma esse é o principal negócio. Tal constatação chega a ser surpreendente uma vez que, aparentemente, tal estratégia parece interessante, sobretudo quando a firma busca ganhar maior musculatura em sua ação exportadora para, em seguida, aventurar-se na distribuição de sua marca junto aos consumidores no exterior. Embora a apropriação de margens numa estratégia de produção de *private labels* possa não ser muito elevada por unidade de produto negociada, os enormes volumes envolvidos nessas operações somados à possibilidade de formalizar acordos de longa duração, constituem fatores que merecem maior atenção por parte dos empresários e das agências de fomento de comércio internacional que buscam novas oportunidades de exportação. Nenhum dos entrevistados informou usar parceria com torrefadora do país de destino para empreender suas exportações, embora pelo menos em um caso se esteja prospectando tal possibilidade. Essa também é estratégia que poderia ser mais intensamente buscada e apoiada, pois, como é de reconhecimento internacional, a manufatura brasileira apresenta preços para aquisição dos insumos estratégicos inferiores à média internacional, credenciando-a no potencial de atração de parcerias e alianças, notadamente, com suas congêneres situadas nos países desenvolvidos.

A efetiva internacionalização da firma depende da realização de investimentos diretos no exterior, algo que ainda gera demasiado cuidado entre os torrefadores entrevistados. As empresas que comercializam CIF ainda são minoritárias dentro do rol de exportadores brasileiros de T&M. Uma estimativa efetuada junto a exportador CIF revelou que foi possível acrescentar ao preço contratado até US\$ 500,00/t de T&M, comparativamente à operação FOB, para o mesmo produto. Pequenas e médias empresas com reduzidas escalas produtivas e, conseqüentemente,

de volumes embarcados, não reúnem condições capazes de arcar com os custos de constituição de filial no exterior. Ademais, sequer a ampliação da margem capturada justificaria tal iniciativa. O crescimento dos volumes embarcados tornará mais vantajosa a meta de efetuar investimentos no exterior. Alguns torrefadores perceberam que uma questão crucial na exportação consiste na gestão da logística no país de destino, disso decorrendo a necessidade da abertura de filial no exterior. Entre os que já possuem filiais, a alternativa encontrada foi a de firmar uma parceria e/ou sociedade com empreendedor local, de preferência nativo e com relativa penetração junto ao segmento varejista. Sob esse tipo de arranjo, minimizam-se os riscos envolvidos na atividade, além de mitigar o desafio.

#### 4.2. Capacidade Inovativa e Geração de Novas Competências

A introdução de novas tecnologias nas indústrias exportadoras de T&M constitui-se numa exigência do mercado/cliente para a maioria dos casos analisados. Entre as torrefadoras visitadas para fins de geração de informações para construção deste diagnóstico, percebe-se um relativo consenso de que o âmago de seu resultado econômico está em sua capacidade de gerar e introduzir avanços tecnológicos.

Tomando em conta os valores apresentados pelos torrefadores entrevistados, o custo para atualização tecnológica é muito variável, pois depende do *layout* e de configurações previamente existentes na empresa. Embora esteja abaixo de US\$ 100 mil na maioria dos casos, ele pode atingir valores mais elevados; por exemplo, uma linha de acondicionamento em latas a vácuo pode exigir investimentos, entre instalações e equipamentos, superiores a US\$ 4 milhões (GALVÃO, 2003). Mesmo considerando as oportunidades de investimentos em tecnologias mais modestas, tais montantes excedem em muito a capacidade financeira de parcela majoritária das torrefadoras atuantes no País, sendo fundamental que estejam vinculadas a esse esforço as estruturas públicas de financiamento à inovação tecnológica disponíveis. Lograr uma bem articulada parceria entre as empresas e os órgãos responsáveis pela política de pesquisa, desenvolvimento e inovação constitui em fator central no sucesso do esforço de agregar valor às exportações.

As opiniões dos empresários da torrefação dividem-se quanto aos ganhos de produtividade obtidos pela empresa em decorrência da introdução de atualizações tecnológicas (como, por exemplo, melhor aproveitamento dos insumos, maior rendimento da

mão-de-obra, diminuição de perdas, menor retrabalho, etc.), variando desde os que acreditam não haver ganhado até os que os consideram muito grandes (acima de 50%). Isso provavelmente ocorre porque o patamar tecnológico do qual cada empresa individual parte é diferente, refletindo sua situação particular. Entretanto, admite-se que os ganhos de produtividade observados não têm conduzido a redução significativa no número de trabalhadores.

A participação das empresas em eventos e feiras internacionais deve ser uma decisão estratégica da direção da firma com vistas ao acesso a essas novas tecnologias de produtos e processos. Geralmente, as empresas escrutinadas declararam ter participado de 2 a 5 dessas feiras nos últimos três anos, embora algumas possam tê-lo feito até o dobro de vezes. A importância da participação em uma determinada feira é decidida em função da relação custo/benefício, valorizando-se aquelas em que seja possível o contato com o público alvo. Eventualmente, participa de feiras referentes a nichos, como cafés de qualidade/causa, ou com a presença/organização das empresas certificadoras. De modo geral, porém, o que efetivamente pesa na tomada de decisão é a expectativa de fechar negócios.

A substituição freqüente dos colaboradores pode gerar dificuldades no atendimento de pedidos dentro das especificações pré-estabelecidas. Tal constatação, possivelmente, decorre da maior especificidade do ativo negociado (características particulares, certificados, exigências dos clientes, etc.), não tendo a operação de exportação de T&M, aparentemente, interferido na rotatividade da mão-de-obra ligada à linha de produção. Essa característica estimula o empreendedor a promover despesas em treinamento e capacitação, uma vez que necessita de mão-de-obra com perfil diferenciado, embora, mais bem remunerada. O esforço de treinamento e capacitação do pessoal ligado à produção nas empresas consultadas tem custado cerca de US\$ 5 mil ao ano, embora esse valor varie muito em função do número de funcionários e da capacitação previamente existente, oscilando entre mil e US\$ 20 mil.

A atividade exportadora gera novas demandas internas na firma, fazendo necessária a inclusão de novas especialidades/capacidades técnicas e operacionais. A competência em comércio exterior, por exemplo, foi a que mais se destacou, pois, sem essa especialização o relacionamento com os importadores pode se tornar ineficiente e pouco profissional. O esforço de treinamento e capacitação do pessoal ligado à exportação tem custado anualmente, em média, o dobro daquele do pessoal ligado à produção.

## 5. FATORES SISTÊMICOS

Os torrefadores que exportam café T&M, em geral, efetuam suas transações vendendo livre a bordo (FOB), já desembaraçada. Na composição do preço final do produto, o custo portuário somado às despesas aduaneiras situou-se em torno de 7% para a média dos entrevistados. Embora não sendo um percentual elevado ou impeditivo da realização de negócios, pois os custos do frete marítimo e do seguro são de responsabilidade do importador, constatam-se problemas como a carência e freqüência desejada de navios.

As linhas mais utilizadas pelos torrefadores são os adiantamentos de contratos de cambio/exportação (ACC e ACE) devido à facilidade de contratação e ao baixo custo. Outra ferramenta financeira menos usual é a carta de crédito, entretanto, nesse caso, o elevado *spread* bancário cobrado e a relativa burocracia envolvida nas operações são fatores mencionados como responsáveis pelo desinteresse em sua contratação.

Para além do baixo custo operacional, a vantagem adicional na utilização de ACC é seu imediato aporte de capital ao fluxo de caixa da empresa, elemento esse que é reconhecidamente um dos fatores mais restritivos ao processo de industrialização e posterior exportação das torrefadoras. Quando questionados sobre como avaliavam a existência de linha de crédito à exportação, os industriais, sem exceções, consideraram imprescindível a contratação de adiantamentos para dar prosseguimento ao pedido de seu cliente no exterior.

Outras modalidades públicas de financiamento às exportações como PROEX (Financiamento e Equalização) e BNDES EXIM, embora conhecidas pelos empresários, não foram ainda utilizadas por qualquer dos entrevistados. O perfil característico das torrefadoras (de micro, pequenas e médias empresas) dificulta o acesso a essas linhas complementares.

Como já se mencionou, os empresários entrevistados normalmente exportam FOB, sendo responsabilidade do importador arcar com os custos de frete e de seguro das cargas embarcadas. Nos casos em que foi implementada a estratégia de venda CIF, o exportador incumbe-se de cobrir todas despesas entregando o produto para ser desembaraçado pelo cliente no porto de destino. Normalmente, o preço contratado com o importador compensa com folga os custos envolvidos nesse tipo de condição de venda (incremento de cerca de 2% na cotação FOB do produto), indicando que essa será uma trajetória de evolução natural, qual seja, a migração da condição de venda FOB para CIF com o progressivo ganho de inteligência comercial exportadora e incorporando-se mais valor ao café processado e embalado no Brasil.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A construção de bases de apoio de serviços padronizados em exportação é uma das principais demandas das empresas. Atualmente, existe uma multiplicidade de serviços dessa natureza, mas se observa dificuldade em acessá-los. Desse modo, recomenda-se que a ABIC e os Sindicatos da Indústria criem áreas em seus *sites* virtuais relacionando o tipo de serviço prestado por cada parceiro. Essa mesma área poderia funcionar como mecanismo de mobilização das torrefadoras exportadoras e/ou com interesse em exportar. Paralelamente, as entidades poderiam preparar um “Guia do Exportador de Café T&M” reunindo informações básicas e passos necessários para a realização de negócios com o exterior.

Sugere-se a constituição de empresas, ou aproveitamento das existentes, ou o estabelecimento de consórcios de exportadores (sob forma de arranjos produtivos locais) que possam funcionar como plataformas exportadoras de T&M, reunindo micro e pequenas empresas com vistas ao maior poder de barganha para enfrentar a concorrência no mercado internacional, além dos ganhos implícitos de escala, acesso a financiamentos, compartilhamento de tecnologias e de serviços, alcance de certificações e a captura de outras vantagens associadas a esse tipo de aliança.

A valorização da imagem e origem Brasil nas exportações de T&M é ação estratégica recomendável, pois o produto nacional começa a ser bem aceito pelos consumidores. As instituições de apoio podem desenvolver conjunto de ações visando à consolidação da associação positiva da imagem do País ao T&M, criando ambiente propício para que os negócios privados alcancem êxito.

A participação em eventos e feiras internacionais não deve ser descontinuada, mas pelo contrário, ampliada, com a agregação do chamado projeto comprador, com apoio à vinda de distribuidores e varejistas ao País para conhecimento da estrutura cafeeira, das diversas etapas do processo produtivo e, finalmente, promovendo rodadas de negócios entre torrefadores e os compradores visitantes.

A exportação de T&M por meio das chamadas *private labels* pode ser incentivada em associação com varejistas de pequeno e médio portes, que poderiam ser abastecidos com o produto a partir de torrefadoras brasileiras. Ademais, esse tipo de associação permite um substancial avanço das empresas em termos de conhecimentos sobre o perfil do mercado de destino, além de garantir volume para os embarques.

As torrefadoras brasileiras precisam de assessoria para desencadear seu processo de internacionalização.

Desde a formulação de um planejamento até a identificação e o cadastramento de possíveis distribuidores para se associarem a torrefadoras com firme propósito em exportar demandam assessoria e acompanhamento especializados. Possuir entrepostos de apoio no exterior poderá vir a facilitar muito a decisão de internacionalização das torrefadoras brasileiras. Ademais, gerará a necessária confiança dos clientes quanto aos contratos de exportação firmados com empresas. No caso das transnacionais que já atuem no segmento de T&M e de solubilização é necessário um esforço de sensibilização para as exportações. Existem oportunidades de negócios não aproveitados pelas outras filiais que poderiam estar sendo atendidas pelas indústrias localizadas no Brasil.

O desenvolvimento de plataformas integradas para operacionalização do fluxo de documentos relativos ao processo de exportações pode ser imediatamente implementado tornando menos morosa a logística de exportação. Esse desenvolvimento pode ser aproveitado pelos torrefadores que, num primeiro momento, não pretendam internacionalizar suas firmas.

A operacionalização do processo das operações de *drawback* para café é uma demanda latente de toda a indústria do café. A possibilidade desse tipo de operação confere maior estabilidade e previsibilidade para o suprimento de matéria-prima, além de respaldar estratégias de modernização tecnológica das linhas de processamento, normalmente calçadas também no aumento da capacidade instalada.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BLUMENSCHNEIN, F.; LEON, F. L. L. Uma análise do desempenho e da segmentação do crédito à exportação no Brasil. In: PINHEIRO, A. C.; MARKWALD, R.; PEREIRA, L. V. **O desafio das exportações**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002. p. 175-244.

FAO. **Faostat**. Disponível em: <<http://www.fao.org>>. Acesso em: 16 abr. 2004.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 386 p.

FERREIRA, L. H. M. **Ciência e tecnologia na exportação com valor agregado**. Brasília, DF: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2002. 15 p. Mimeo.

GALVÃO, A. Café com valor agregado. **Jornal Correio Brasiliense**, Brasília, DF, dez. 2003. Disponível em: <<http://www.coffeebusiness.com.br>>. Acesso em: 15 mar. 2004.

GOEBEL, D. A competitividade externa e a logística doméstica. In: PINHEIRO, A. C.; MARKWALD, R.; PEREIRA, L. V. **O desafio das exportações**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002. p. 283-367.

IZAGUIRRE, M. Uma oportunidade para os pequenos. **Jornal Valor Econômico**, São Paulo, p. A2, 12 abr. 2004.

MAGALHÃES, H.; DURÃO, V. S. Política industrial pode acionar motor do crescimento. **Jornal Valor Econômico**, São Paulo, p. A14, 4 abr. 2004.

MARKWLAD, R.; PESSOA, E. Micro e pequenas empresas exportadoras: um retrato do período 1997-2002. **Revista Brasileira de Comércio Exterior**, Rio de Janeiro, n. 76, p. 68-75, 2003.

MORICOCCHI, L. et al. Perfil tecnológico da indústria de café torrado e moído. **Agricultura em São Paulo**, São Paulo, v. 50, n. 1, p. 53-72, 2003.

VEGRO, C. L. R.; PINO, F. A.; NOGUEIRA JÚNIOR, S.; MORICOCCHI, L. Do café verde ao café torrado e moído: vantagens e dificuldade na exportação. **Revista Brasileira de Comércio Exterior**, São Paulo, ano 19, n. 84, p. 60-72, ago./set. 2005.

VEGRO, C. L. R.; VEIGA FILHO, A. A.; AMARO, A. A. Fusões e aquisições na indústria de alimentos e bebidas: os segmentos do café, sucroalcooleiro e sucos cítricos. In: ENCONTRO DE ECONOMISTAS DE LÍNGUA PORTUGUESA, 5., 2003, Recife. **Anais...** Recife: [s.n.], 2003.

VEIGA, P. M. O viés antiexportador: mais além da política comercial. In: PINHEIRO, A.; MARKWALD, R.; PEREIRA, L. V. **O desafio das exportações**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002. p. 157-173.

WEDEKIN, I.; CASTRO, P. R. Desempenho recente do agronegócio: 1990-2001. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE AGRIBUSINESS - PLANO ESTRATÉGICO 2002/2010, 1., 2002, São Paulo. **Relatório técnico...** São Paulo: [s.n.], 2002. p. 83-117.

ZYLBERSZTAJN, D. Economia das organizações. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000. p. 23-38.

ZYLBERSZTAJN, D.; FARINA, E. M. M.; SANTOS, R. C. **O sistema agroindustrial do café**. Porto Alegre: Ortiz, 1993. 277 p.