

ESTRATÉGIA E VANTAGEM COMPETITIVA NA PRODUÇÃO DE CAFÉS ESPECIAIS¹

J.Giacchetta - Economista, mestrando Unifenas; J.M. Miranda - Professor Doutor Unifenas e E.L.Souza - Eng. Agr. Faz. Ponto Alegre, Cabo Verde MG.

Segundo Oliveira (2001), o ambiente e a sua ligação com a empresa é o que relaciona o conceito básico de estratégia, onde a empresa procura definir e operacionalizar a maximização dos resultados da interação estabelecida através da estratégia. Desenvolveu-se o presente estudo em uma empresa que atua no setor de produção de cafés especiais, levantando-se os principais aspectos relativos à gestão estratégica da empresa na busca de se obter vantagem competitiva no mercado de cafés especiais. O objetivo do trabalho é elucidar se o uso de uma nova estratégia empresarial pode trazer vantagem competitiva. Utilizou as cinco forças de Michael Porter, analisando como era a atuação da empresa antes da produção dos cafés especiais e depois da produção deste novo tipo de produto, tentando comprovar a eficácia na mudança da estratégia da empresa na geração de valor aos seus investidores e aos seus clientes. Logo após as mudanças implementadas pelos gestores da empresa analisou se houve diferenciação da empresa no mercado em que atua com relação aos seus concorrentes, seus compradores, seus fornecedores e se os seus produtos podem ou não ser substituídos no mercado e se possuem ameaças de novos entrantes no setor. O estudo efetuou um levantamento de campo com entrevista semi estruturada com os gestores, procurando demonstrar o que era a empresa antes e o que é nos dias atuais, no campo da estratégia empresarial e das vantagens competitivas. Foram realizados investimentos em um conjunto lavador e descascador de café para que se fizesse a separação de grãos verdes, cerejas e bóias. Além da colheita realizada de forma manual o café também passou a ser colhido de maneira semi-mecanizada, com o auxílio de derrçadores manuais, o que otimizou os processos de colheita. Segundo os proprietários, no novo tipo de produção de cafés especiais, quanto maior o número de cafés cerejas colhidos maior será o benefício nos investimentos, portanto a colheita deve ser realizada em um número menor de tempo. Antes das mudanças, a colheita era realizada em 120 dias em média, hoje a colheita é realizada em 80 dias em média, havendo uma redução de aproximadamente 35% no tempo total deste processo. Antes das mudanças realizadas o processo produtivo da empresa gerava três tipos de produtos. Em média, os cafés naturais de terreiro eram 80% da produção total, os cafés de varrição eram 16% e as escolhas eram 4% do total produzido. Com a mudança do paradigma dos processos de produção o produto final mudou muito. Hoje, em média, os cafés descascados padrão exportação são 70%, os naturais são 27% e os de varrição são apenas 3 % do total produzido. O menor tempo de colheita fez com que os cafés de varrição diminuíssem de 16% para 3% do total produzido, o que gerou muito valor para a empresa, porque são 13% a mais de café de qualidade superior que a empresa dispõe para atender um mercado que remunera melhor cafés de qualidade superior. Para se atingir a diferenciação do produto final, a estratégia mais importante foi a mudança do processo de produção. A produção da empresa, até o ano de 1992, vinha de lavouras plantadas que eles chamam de plantios tradicionais, onde o espaçamento médio utilizado era de 3 metros entre ruas e 2 metros entre linhas com 2 pés em cada cova de café, perfazendo uma média de 1.666 covas de café por hectare plantado. Neste sistema as produções do café totalizavam em média 14.000 sacas de café beneficiado nos anos de alta produção e de 6.000 sacas de café em média nos anos de baixa produção, totalizando uma média de produção a cada dois anos de 10.000 sacas de café beneficiado. Este sistema produtivo apresentava uma bialidade muito acentuada entre os anos de baixa e alta produção, provocando um descasamento das entradas e saídas de recursos financeiros da empresa. A partir de 1992, os empresários decidiram, estrategicamente, mudar este sistema, adotando novas tecnologias de produção. Foi implementado um novo sistema de plantio, conhecido como plantio adensado, onde a média do espaçamento cai para 2 metros entre ruas e 1 metro entre linhas, com 1 pé por cova, perfazendo uma média de 5.000 plantas por hectare plantado. Isto foi feito de forma gradativa, sendo que em 2005 os projetos de renovação das lavouras para o novo sistema estavam concluídos. Juntamente com o novo espaçamento também foi inovada a maneira de se podar as lavouras. Antes as lavouras eram recepadas a cada 15 anos em média, hoje, com o novo sistema elas são esqueletadas e decotadas a cada 4 anos, sendo 1 ano de colheita zero e 3 anos de colheita. Este novo sistema de podas, bem como o plantio adensado permitiu que a bialidade da produção fosse diminuída, adequando-se os fluxos financeiros da empresa. Para dar validade a este processo a Fazenda Ponto Alegre implementou um programa de certificação dos processos de produção e rastreabilidade total dos grãos de café. A rastreabilidade começa com controles rígidos de tudo que é utilizado nas lavouras, como fertilizantes, inseticidas, herbicidas, fungicidas e toda a mão de obra executada, inclusive com controles das datas das intervenções nas lavouras. A certificação também age neste caso como um atestado de que a produção ocorreu dentro dos padrões de higiene e saúde necessários e também cumpriu toda a legislação brasileira. A primeira empresa que certificou a fazenda foi a Utz Certified, que é reconhecida internacionalmente no mercado de cafés especiais. A empresa também é certificada pela Associação Brasileira de Cafés Especiais (BSCA). Antes da mudança da estratégia da empresa, tudo que era produzido na empresa era vendido para a Cooperativa Regional dos Cafeicultores de Guaxupé (COOXUPÉ). Após a implementação da nova estrutura de beneficiamento e de rebeneficiamento dentro da própria empresa, foi possível atender diretamente outros clientes importantes no mercado de café. Em média hoje a Fazenda Ponto Alegre fornece cafés de qualidade na seguinte proporção apresentada na tabela a seguir:

EMPRESA COMPRADORA	PERCENTUAL DA PRODUÇÃO
Cooxupé	30 %
Outras empresas nacionais	30 %
Empresas internacionais	30 %
Torrefação mercado interno	10 %
Total	100 %

Estrategicamente, a empresa mudou seus canais de distribuição do produto final, atendendo um maior número de empresas. Percebe-se que a Cooxupé ainda continuou sendo um comprador importante adquirindo 30 % do total produzido pela fazenda, mas perdendo espaço importante porque era antes o único comprador da fazenda. Com um produto diferenciado a ser oferecido no mercado a fazenda passou a ser assediada por outros clientes do mercado cafeeiro. O Grupo Ecom é um importante comprador nacional que tomou 30 % do total produzido pela empresa e na área internacional a fazenda passou a fornecer para compradores como Illy Café, o próprio Grupo Ecom que também é exportador, Grupo Advanced e também compradores japoneses. O restante (10%), é comercializado através de pequenos torrefadores que atuam no mercado interno brasileiro.

Concluiu-se de acordo com as informações levantadas através dos questionários e do modelo de extração das cinco forças competitivas, a Fazenda Ponto Alegre, utilizou estratégia empresarial para se posicionar de maneira diferenciada no mercado de cafés especiais. Alcançou o objetivo de se conseguir as fontes de vantagem competitiva no meio empresarial, alcançando reputação, marca, produto de qualidade superior, geração de valor ao cliente, sendo reconhecida pelo mercado comprador de cafés especiais como um fornecedor de confiança, o que contribuiu para que a empresa continuasse na sua atividade sendo um destaque de excelência que gerou valor aos seus proprietários.