

T 938.17373

VIL

est

**LUIZ HENRIQUE DE BARROS VILAS BOAS**

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING DOS AGENTES DA CADEIA DO  
AGRONEGÓCIO DO CAFÉ**

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

Orientador

Prof. Dr. Luiz Marcelo Antonialli

**LAVRAS  
MINAS GERAIS – BRASIL  
2002**

**CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO  
CEDOC/DAE/UFLA**

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

**Vilas Boas, Luiz Henrique de Barros**

**Estratégias de marketing dos agentes da cadeia do agronegócio do café / Luiz Henrique de Barros Vilas Boas. – Lavras : UFLA, 2002.**

**250 p. : il.**

**Orientador: Luiz Marcelo Antoniali.**

**Dissertação (Mestrado) – UFLA.**

**Bibliografia.**

**1. Marketing. 2. Café. 3. Estratégia. 4. Agronegócio. I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.**

**CDD-338.17373**

**LUIZ HENRIQUE DE BARROS VILAS BOAS**

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING DOS AGENTES DA CADEIA DO  
AGRONEGÓCIO DO CAFÉ: UM ESTUDO NAS REGIÕES DO SUL DE  
MINAS GERAIS E DO CERRADO MINEIRO**

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

APROVADA em 28 de fevereiro de 2002

Prof. Dr. José Edson Lara

UFMG

Prof. Dr. Ricardo de Souza Sette

UFLA



Prof. Dr. Luiz Marcelo Antonialli  
UFLA  
(Orientador)

LAVRAS  
MINAS GERAIS – BRASIL  
2002

*À minha grande família, que sempre esteve a meu lado, apoiando e incentivando  
minhas iniciativas ...*

*À meus pais, sempre presentes, em memória, coração e espírito ...*

*À minha nova família ...*

*... em especial à minha esposa, ... amiga, companheira, namorada ...  
exemplo de determinação, dedicação, carinho e amor.*

**“DEDICO”**

## **AGRADECIMENTOS**

Muitos foram os que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho, para os quais deixo meus agradecimentos.

À Universidade Federal de Lavras e ao Departamento de Administração e Economia da UFLA, que tornaram possível a ampliação de meus conhecimentos.

Ao Consórcio Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento do Café (CBP&DCafé), que forneceu recursos para a realização deste trabalho.

Aos amigos da turma de mestrado de 2000, pelo conhecimento e aprendizado compartilhados.

Ao Prof. Luiz Marcelo Antonialli, pela confiança, dedicação e respeito e por estar sempre presente nos momentos que necessitei de sua orientação.

Ao Prof. Ricardo de Souza Sette, pela confiança e oportunidade concedidas.

Ao Prof. da UFMG, José Edson Lara, pelas contribuições.

Aos Professores Juvêncio Braga de Lima, Mozar José de Brito, Edgard Alencar, Magno de Sousa e Robson Amâncio, pela experiência compartilhada e por acreditarem em minha capacidade.

A todos aqueles que, durante minha pesquisa, forneceram subsídios para que ela se concretizasse: aos representantes de produtores, associações, cooperativas, empresas de torrefação e moagem, empresas fornecedoras de insumos, corretores, maquinistas, empresas de atacado e varejo e demais órgãos ligados à cafeicultura do Sul de Minas e do Cerrado, que me receberam de portas abertas, fornecendo informações de grande valia à

conclusão desta pesquisa. Em especial à Otto Vilas Boas (Cooxupé), Natan Herszkoviszks (Sindicafé, SP), Aguinaldo José de Lima, Reinaldo Caetano, Ensei Uejo Neto, Ricardo Bartholo, André Gomes Peres (CACCER, ACARPA, ACA, EXPOCACCER), Antonio Augusto Araújo e Silva (MINASUL), Sydney Marques de Paiva (Café Bom Dia), Irving Nadir Vieira (Melitta), Denis Oliveira lima (Café Três Corações), Oswaldo Henrique (CNC), David Nahum Neto (ABIC).

## SUMÁRIO

Página

<b>RESUMO</b> .....	i
<b>ABSTRACT</b> .....	ii
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	1
1.1 Contextualização do problema.....	1
1.2 Problema e sua importância.....	4
1.3 Objetivos.....	6
1.3.1 Objetivo geral.....	6
1.3.2 Objetivos específicos.....	6
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	8
✓2.1 Caracterização e compreensão da cadeia do agronegócio do café.....	8
✓2.2 Caracterização dos agentes da cadeia do agronegócio do café.....	14
2.2.1 Agentes fornecedores.....	16
2.2.2 Agentes da produção agrícola.....	17
2.2.3 Agentes da indústria de torrefação, moagem e solúvel.....	22
2.2.4 Agentes da distribuição e consumo.....	26
2.2.4.1 Setor varejista.....	27
2.2.4.2 Setor atacadista.....	29
2.2.4.3 Mercado consumidor.....	30
2.3 Estratégias de marketing e o agronegócio do café.....	32
2.3.1 O composto de marketing.....	35
2.3.1.1 Preço.....	38
2.3.1.2 Promoção.....	38
2.3.1.3 Praça.....	39
2.3.1.4 Produto.....	41
→ 2.3.2 O processo estratégico de marketing e estratégias genéricas.....	44
✓2.4 As forças competitivas de Porter aplicadas à cadeia do agronegócio do café.....	57
<b>3 ASPECTOS METODOLÓGICOS</b> .....	63
3.1 Tipo de pesquisa.....	63
3.2 Objeto de estudo e amostragem.....	67
3.3 Coleta de dados.....	69
3.4 Tratamento e análise dos dados.....	71
3.5 O modelo de análise.....	74
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	78
4.1 O marketing do café no Brasil: panorama dos programas nacionais de marketing.....	79
✓4.1.1 O programa de marketing dos cafés do Brasil.....	79
✓4.1.2 O programa de marketing do café do estado de Minas Gerais.....	88

4.2	A cadeia do agronegócio do café nas regiões do Sul de Minas e do Cerrado Mineiro.....	93
4.2.1	Caracterização da região e os agentes da cadeia do agronegócio do café na região do Sul de Minas.....	95
4.2.2	Caracterização da região e os agentes da cadeia do agronegócio do café na região no Cerrado Mineiro.....	99
4.3	Estratégias de marketing dos agentes da cadeia do agronegócio do café nas regiões do Sul de Minas e do Cerrado Mineiro.....	106
4.3.1	Classificação dos cafés utilizada e as ações do Programa Cafés do Brasil desenvolvidas pelas regiões do Sul de Minas e do Cerrado Mineiro.....	114
4.3.2	Estratégias de marketing das associações de produtores.....	120
4.3.3	Estratégias de marketing dos agentes fornecedores.....	127
4.3.4	Estratégias de marketing dos agentes da produção agrícola.....	135
4.3.4.1	Agente produtor.....	135
4.3.4.2	Agente cooperativa.....	143
4.3.4.3	Agente corretor.....	165
4.3.4.4	Agente maquinista.....	171
4.3.5	Estratégias de marketing dos agentes da indústria de torrefação, moagem e solúvel.....	173
4.3.6	Estratégias de marketing dos agentes da distribuição e consumo.....	193
4.4	As forças competitivas e as estratégias de marketing no agronegócio do café nas regiões do Sul de Minas e do Cerrado Mineiro.....	204
	<b>5 CONCLUSÕES.....</b>	<b>211</b>
	<b>6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....</b>	<b>219</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>220</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>229</b>

## RESUMO

VILAS BOAS, Luiz Henrique de Barros. **Estratégias de marketing dos agentes da cadeia do agronegócio do café.** Lavras: UFLA, 2002. 250 p. (Dissertação – Mestrado em Administração).\*

O pesquisa teve como objetivo analisar as estratégias de marketing, para o aumento do consumo no mercado interno, adotadas pelos agentes da cadeia do agronegócio do café nas regiões do Sul de Minas Gerais e do Cerrado Mineiro, avaliando a integração na determinação destas estratégias e sua influência na competitividade do setor. No referencial teórico, focou-se a compreensão e caracterização da cadeia, as estratégias de marketing e o modelo das forças competitivas de Porter. Na metodologia, foram utilizados procedimentos qualitativos ressaltando-se a análise de documentos e levantamentos estatísticos. Foram também realizadas entrevistas pessoais com representantes dos diversos agentes da cadeia do agronegócio do café. Quanto aos resultados, identificaram-se estratégias de segmentação do produto sendo trabalhadas pelos diversos agentes da cadeia de forma individualizada. Foram percebidos também, a busca pela melhoria da qualidade e o desenvolvimento de produtos diferenciados, ressaltando-se a sua rastreabilidade, como bases da maioria destas estratégias. Ficou evidente a necessidade de maior integração entre estes agentes, para que as estratégias tenham abrangência sobre toda a cadeia. Identificou-se também o apoio institucional como estratégia de marketing, com destaque ao processo de certificação de origem e esforços na disseminação da cultura do café na sociedade que, de certa forma, apresenta-se como um fator de grande integração entre os diversos agentes da cadeia. Apesar deste aspecto, verificou-se o posicionamento diferenciado entre os agentes da produção, indústria e distribuição, com estabelecimento de estratégias de marketing de acordo com o interesse e necessidade específicos de cada um destes agentes, não havendo, portanto, uma integração em toda a cadeia. Verificou-se intensa rivalidade na indústria, sendo que as estratégias se mostram contrárias, tanto à qualidade do produto quanto ao aumento do consumo. Nesse sentido, as estratégias direcionadas à segmentação do produto e à busca por mercados diferenciados, ressaltando-se a qualidade do produto, podem se mostrar como uma forma de aumentar a competitividade do setor, pois possibilitam o aumento do poder de negociação dos agentes da produção perante a indústria e destes perante os agentes da distribuição. A comunicação ao consumidor final é, portanto, fator imprescindível neste processo de segmentação.

---

\* Orientador: Luiz Marcelo Antonialli (UFLA)

## ABSTRACT

VILAS BOAS, Luiz Henrique de Barros. **Marketing strategies of the agents' of the coffee agribusiness chain.** Lavras: UFLA, 2002. 250 p. (Dissertation–Master Degree in Administration). \*

This piece of work was aimed at the marketing strategies for the increase in coffee consumption in the internal market adopted by the agents of the coffee agribusiness chain in the areas of the South and Cerrado of Minas Gerais, evaluating the integration factor in the determination of such strategies and its influence in the competitiveness of the sector. The theoretical reference focused on understanding and characterizing the chain, the marketing strategies and the Porter model of competitive forces. As for methodology, qualitative procedures were used, the analysis of documents being pointed out, statistical risings and personal interviews with several representatives of agents of the chain. As for the results, strategies of segmentation of the product being performed by the several agents of the chain in an individualized way were identified. Also noticed were the search for quality improvement and the development of differentiated products, pointing out their “trackability”, as the bases for most of these strategies. Evidently there is a call for a larger integration among these agents for the strategies to range the whole chain. The institutional support was also identified as a marketing strategy which is made evident with the process of Certification of Origin and efforts in the dissemination of the coffee culture in society which, in a certain way comes as a major integration factor among the several agents of the chain. In spite of this, a differentiated positioning was verified among the agents of production, industry and distribution, with marketing strategies being established in agreement with their interest and specific need on each one of these agents, making non-existent, therefore, an integration in the whole chain. Intense rivalry was verified in the industry, and the strategies have shown contrary both as for to the quality of the product and to the increase in consumption. In that sense, the strategies addressed to the segmentation of the product and the search for differentiated markets, the quality of the product being pointed out, can be shown as a form of increasing the competitiveness of the segment, for they enable the increase of the production agents' negotiation power before the industry, and that of the latter before the agents of distribution. The communication to the final consumer is therefore, an indispensable factor, in this segmentation process.

---

\* Guidance Committee: D. Sc. Luiz Marcelo Antonialli (UFLA)

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização do problema

Diversos são os produtos que hoje fazem parte do cotidiano dos brasileiros na sua mesa de café da manhã. Talvez nem mesmo se justifique chamar de "café da manhã" a primeira refeição do dia. A cada ano, menores são a frequência e a presença do café na mesa dos brasileiros, perdendo espaço para produtos, como achocolatados, chás, refrigerantes e outros. Mediante uma política agressiva de marketing, esses produtos substitutos estão cada vez mais tomando o lugar do nosso tão conhecido e idolatrado "cafezinho".

O nome de nosso país ainda está fortemente vinculado ao produto café, um dos grandes responsáveis pelo desenvolvimento nacional e industrial e gerador de riquezas e desenvolvimento para inúmeras regiões do país. Contudo, tem se observado nas últimas décadas, tomando como base dados do consumo até o início da década de 1990, uma queda significativa no consumo per capita diante do aumento populacional, tanto no mercado interno quanto no mercado externo. Segundo dados da Associação Brasileira das Indústrias de Café (ABIC, 1992), no período de 1965-1990, enquanto a população cresceu 88%, o aumento do consumo de café observado neste mesmo período foi de 14%.

De acordo com Floriani (2000), de 1989/90 até 2000/01, observou-se um aumento de apenas 3% no consumo mundial de café. Segundo pesquisa realizada pela "Food Consumption, Prices & Expenditures", dos United States Department of Agriculture (USDA), dentre os alimentos que mais perderam participação no mercado de consumo per capita, no período de 1963 a 1983, encontra-se o café. O produto sofreu uma redução percentual de 38% no consumo, em contraste com um crescimento significativo de refrigerantes, sucos

e outros produtos com características “naturais” (Megido e Xavier, 1995). Em contrapartida, apesar da diminuição do hábito de se consumir café, percebe-se, nos últimos anos, em países da Europa, nos Estados Unidos e Japão, um aumento expressivo de produtos à base de café e da procura pelos chamados cafés especiais.

Assim, o café tem se tornado, nos últimos anos, uma bebida popular ao redor do mundo, a ponto de competir com os tradicionais “pubs” britânicos, por meio dos “Coffee Pubs”. Nos EUA, uma gama de novos produtos está invadindo o mercado. Os expressos e capuccinos estão agradando os jovens, pelo fato de exercerem uma atração distinta de ser uma bebida fermentada diferente. Bebidas prontas, acondicionadas em embalagens “longa-vida”, que vão bem tanto em um refrigerador quanto em um microondas, são a moda nos EUA.

O mundo todo está redescobrando o café em grande estilo. As companhias produtoras de bebidas à base de “cola” têm embarcado em um plano volumoso para adicionar o café ao seu portfólio de produtos. Algumas grandes empresas do segmento têm decidido envolver categorias de bebidas como o café e a água, duas bebidas que têm encontrado a difusão de sua franquia entre os consumidores (Bijoor, 2000). Segundo mesmo autor, o café é uma moda tal, que tem sido consumido de todas as maneiras possíveis. Desde balas e gomas de mascar nos EUA a banhos terapêuticos em “jacuzzis” de café no Japão.

A revolução do café enlatado no Japão, está crescendo a passos largos, com a qualidade dos cafés que pontuam a cada esquina. A relação do número de máquinas automáticas de café por pessoa, no Japão, é um indicador do crescimento do mercado neste país, que possui 2,5 milhões de máquinas automáticas para uma população de 125 milhões de pessoas.

Apesar do panorama de redução de consumo observado nas décadas anteriores, um prenúncio de reversão deste quadro já pode ser observado no país

nos últimos 10 anos. Os fatores principais desse estímulo são a iniciativa da Associação Brasileira das Indústrias de Café (ABIC), que instituiu o Selo de Pureza no início da década de 1990, o aumento do poder aquisitivo da população após o Plano Real e as ações de marketing adotadas neste período. Contudo, as perspectivas para os próximos anos poderão não seguir o caminho da última década. Observou-se, no ano de 2000, um consumo per capita de 4,51 kg/hab/ano, ainda bastante inferior aos 6,5 kg/hab/ano observados na década de 1960. Estes dados demonstram, aliados ao grande crescimento populacional, a enorme possibilidade de crescimento deste mercado consumidor.

Diante do quadro atual e sendo a cafeicultura diretamente influenciada pela situação política e econômica, tanto do país quanto mundial, novas estratégias de marketing são cada vez mais necessárias. Elas destinam-se a posicionar o café como um produto competitivo e que venha a satisfazer aos desejos e necessidades dos consumidores. O Brasil, no início do século passado, era responsável por aproximadamente 80% da exportação mundial e hoje participa com apenas 21% do volume total exportado. Por isso, é tão importante a adoção de estratégias que permitam a abertura de novos mercados e a expansão daqueles já existentes e, talvez não devidamente explorados.

Esta mesma visão deve se voltar para a questão do consumo interno. Diante de uma política econômica incerta, o setor agroindustrial se vê cada vez mais pressionado, com margens de lucros cada vez mais reduzidas e um ambiente de incerteza se instala. A qualidade do produto café fica, então, seriamente comprometida. A atual situação de preços baixos e de grande produção poderá ser um diferencial para que se busque um aumento do consumo junto à população brasileira.

A intensa concorrência de novos produtos, os novos hábitos alimentares, como o crescimento do mercado de produtos ecologicamente corretos e a alimentação natural têm se tornado as grandes correntes que levam à diminuição

do prestígio do café junto aos consumidores. A qualidade duvidosa do produto e a falta de investimentos em marketing, bem como o pouco investimento no desenvolvimento de novos produtos que venham a atender às necessidades dos novos consumidores, são agravantes deste processo.

## 1.2 O problema e sua importância

A grande taxa de crescimento populacional, a projeção do aumento de renda per capita para os próximos anos e a mudança do comportamento do consumidor, cada vez mais receptível aos novos produtos, são indicadores do crescimento do mercado de alimentos e bebidas. O marketing, dentro deste contexto, se torna uma poderosa ferramenta para que se atinja este crescimento do consumo, mediante o desenvolvimento de novos produtos e através da adoção de estratégias condizentes como os setores concorrentes. Diante deste quadro, percebe-se o grande potencial de mercado, que possibilitaria a retomada do crescimento do consumo interno de café no país.

Este trabalho justifica-se, a princípio, pelo pouco conhecimento sobre a utilização de estratégias de marketing envolvendo os agentes da cadeia do agronegócio do café. *navas famas de diferenciação do produto*

O problema da pesquisa fundamenta-se no fato de que, no Brasil, são poucas as empresas que compõem o agronegócio do café que fazem algum tipo de marketing. A maioria das estratégias adotadas não condiz com a situação de competitividade dos setores concorrentes. O café ainda pode ser considerado como um dos grandes geradores de renda para o país. Sua importância se estende desde seu caráter econômico, com sua grande contribuição na pauta de exportações do país, até a sua importância social, na geração de empregos no mercado interno. Cerca de três milhões de empregos diretos e indiretos são gerados por essa cadeia produtiva e a arrecadação de impostos é expressiva para

os diversos estados produtores. No estado de Minas Gerais, em especial, esta cultura está presente em aproximadamente 60% dos seus municípios. O estado é o maior produtor do país, sendo responsável por aproximadamente 50% da produção nacional. Percebe-se, portanto, que o produto café é parte integrante da cultura e da história de nosso país (Floriani, 2001; EMATER, 2001; Minas Gerais, 1995; Caixeta, 1987).

Atuando no setor de bebidas e competindo mais diretamente com os refrigerantes, chás e achocolatados, as empresas do ramo do café têm investido relativamente pouco em propaganda e marketing. Por isso, não conseguem atingir satisfatoriamente o elemento principal da cadeia, o consumidor. Existe uma falta de informações relacionadas ao marketing deste setor, principalmente quando relaciona os diversos elementos da cadeia do agronegócio do café, ressaltando neste caso, os agente da produção e o consumidor final. Percebe-se, assim, o desconhecimento, pela população de uma forma mais ampla, das características do produto e da sua importância para as regiões produtoras e para o país.

Sendo o café a bebida mais conhecida dos brasileiros, segundo Saes (1995) e Zylbersztajn et al. (1993), paradoxalmente pouco se sabe sobre os hábitos e atitudes relativos ao seu consumo. Percebe-se apenas que, embora continue sendo uma das bebidas mais tradicionais, vem claramente apresentando queda continuada do consumo per capita no país. Fatores como o aumento real dos preços no mercado interno e mudanças nos padrões alimentares relacionados à instabilidade na qualidade do produto, podem ser considerados como alguns dos principais responsáveis por este panorama atual.

Por meio desta pesquisa, busca-se levantar e disponibilizar informações sobre a importância do marketing para o desenvolvimento das empresas e dos demais agentes ligados à cadeia do agronegócio do café. Com estas informações, espera-se que os agentes dessa cadeia possam se conscientizar do papel e dos

benefícios do marketing como instrumento de competitividade. Também se espera contribuir para que se possam estabelecer estratégias eficazes de marketing, no mesmo nível das que são veiculadas pelas empresas de produtos substitutos. Desse modo, as instituições, empresas e demais representantes do setor devem modernizar-se e estar aptos a conquistarem, no século XXI, maior capacidade competitiva, além de fortalecer o setor.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo geral**

Este trabalho objetiva identificar e analisar as estratégias de marketing para o aumento do consumo do café no mercado interno, desenvolvidas pelos agentes da cadeia do agronegócio do café nas regiões do Sul de Minas e do Triângulo Mineiro. Dessa forma, pretende-se dar subsídios para o estabelecimento de futuras estratégias coordenadas de marketing que possam contribuir para aumentar o consumo do produto no mercado interno.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Identificar e analisar estratégias de marketing utilizadas pelos agentes da cadeia do agronegócio do café.
- Identificar e analisar a existência de integração no processo de inter-relação entre os agentes da cadeia do agronegócio do café com relação às estratégias de marketing adotadas e a influência destas na competitividade do setor.

Nesse estudo propõe-se levantar informações sobre as estratégias de marketing adotadas pelos agentes que compõem a cadeia do agronegócio café nas regiões Sul de Minas Gerais e Triângulo Mineiro. Partindo daí, procurou-se criar um panorama mais claro e objetivo, gerando subsídios para o desenvolvimento futuro de estratégias de marketing alternativas condizentes com a realidade atual e que venham a contribuir com o desenvolvimento do setor. Procedeu-se, portanto, por meio de estudos exploratórios, à revisão bibliográfica, para elaboração do referencial teórico. Foram abordadas a cadeia do agronegócio do café e a caracterização dos agentes componentes da cadeia, bem como conceitos e aplicações de estratégias de marketing. O referencial teórico serviu ainda de suporte para a interpretação e análise qualitativa dos dados levantados em pesquisa exploratória de campo, realizada por meio de entrevistas com os diversos agentes da cadeia.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Buscou-se estruturar um referencial teórico que fornecesse subsídios para o desenvolvimento da pesquisa, gerando, conseqüentemente, o suporte necessário para a discussão posterior dos resultados mediante os dados obtidos. Assim, subdivide-se o referencial teórico em quatro tópicos. No primeiro tópico, busca-se estabelecer o conceito e a compreensão da cadeia do agronegócio do café. Posteriormente, estabelecendo-se o segundo tópico, procura-se caracterizar os diversos agentes que compõem esta cadeia, que são os agentes fornecedores, agentes da produção agrícola, da indústria de torrefação, moagem e solúvel e os agentes da distribuição e consumo. No terceiro tópico são tratados os conceitos de estratégia e estratégias de marketing, abordando os elementos do composto de marketing e as estratégias genéricas no contexto do agronegócio do café. No quarto e último tópico, são descritos aspectos das forças competitivas de Porter aplicadas à cadeia do agronegócio do café. Assim, por meio desse suporte teórico, buscou-se criar delimitações de forma a atender aos objetivos do estudo.

### 2.1 Caracterização e compreensão da cadeia do agronegócio do café

Um novo cenário emerge no *agribusiness*<sup>1</sup> (agronegócio) mundial. Matielli (1999) e Prado (2001) constatam que o cenário macroeconômico para

---

<sup>1</sup> O termo *agribusiness* é definido como um conjunto que inclui todos os participantes envolvidos na produção, processamento e marketing de um produto específico. Abrange a produção e distribuição dos insumos rurais, as explorações nas fazendas, o armazenamento, atacado e varejo envolvidos no fluxo destes insumos até o consumo final. Inclui também as instituições que afetam e coordenam os estágios sucessivos do fluxo do produto, tais como governo, associações e mercados futuros (Davis e Goldberg, 1957 e Goldberg, 1968).

os próximos anos sinaliza um aumento da demanda por produtos alimentícios. A economia mundial, possui um PIB total de US\$ 30 trilhões, em que os agronegócios representam US\$ 6,6 trilhões (22%). Ela evolui em média, 3% ao ano. A população mundial, de 6,2 bilhões de habitantes, cresce 1,3% ao ano e atingirá 7 bilhões em 2010 e 8,5 bilhões em 2020, com a longevidade em ascensão. O potencial de crescimento da renda per capita, de 5% ao ano para os países em desenvolvimento nos próximos dez anos e a grande alteração nos hábitos dos consumidores, influenciadores diretos da cadeia agroalimentar, são indicadores deste aumento da demanda. O consumo de alimentos, bebidas, cafés e outros gêneros deverá acompanhar o crescimento mundial.

Para que se possa melhor compreender a cadeia do agronegócio do café, é importante, a princípio, esclarecer certos termos e conceitos no intuito de facilitar o seu entendimento.

O conceito de *agribusiness* se sustenta em duas bases teóricas. Assim, tem sua origem baseada em duas correntes distintas: o sistema de commodities ou sistema de complexos agroindustriais - CSA (Commodity System Approach), primeiramente descrito em Harvard por Davis e Goldberg (1957) e o sistema de *Filière*, através do conceito da cadeia agroalimentar, baseado na escola francesa de organização industrial, por Lauret e Morvan, citados por Zylbersztajn (1995). Ambos os conceitos, apesar de diferentes, possuem diversos pontos de convergência, como a visão sistêmica da análise, a importância das instituições no suporte de atividades produtivas, a menor importância a distinção tradicional entre setores agrícola, industrial e de serviços, o tratamento especial da variável tecnológica como forma potencial de se modificar o produto, a não explicação do nível e forma de coordenação vertical, além de outros fatores também discutidos por Claro (1998).

Apesar de termos como 'sistema', 'complexo', 'cadeia' e 'agribusiness' terem sido empregados de forma indistinta no trabalho de Goldberg (1968),

alguns autores buscam padronizar sua utilização, conforme observado nos trabalhos de Batalha (1997) e Zylbersztajn et al. (1993).

“Cadeia agroindustrial” é definida como uma seqüência de operações interdependentes que têm por objetivo produzir, modificar e distribuir um produto (Davis e Goldberg, 1957). Mediante esta definição, Zylberstajn (1993) caracteriza a “cadeia do café” como incluindo as operações de produção agrícola, industrialização envolvendo torrefação e solúvel, segmento exportador e distribuidor interno.

O termo “cadeia produtiva” se refere à toda seqüência de operações que levem à produção de bens, identificando-se determinado produto final, de maneira a se constituir um sistema integrado. O seu estudo busca estabelecer todo o percurso, tanto em caráter físico quanto econômico, pelo qual é submetido determinado produto agroalimentar, de forma a propiciar a realização de uma atividade produtiva. A cadeia de produção pode ser segmentada em três macrosssegmentos, sendo: produção de matérias-primas, industrialização e comercialização. Identificam-se também quatro mercados dentro da cadeia de produção agroindustrial: entre os produtores de insumos e os produtores rurais, entre os produtores rurais e a agroindústria, entre a agroindústria e distribuidores e, finalmente, entre os distribuidores e consumidores finais (Batalha, 1997; Vegro et al., 1977).

Segundo Batalha (1997), o estudo de cadeias de produção agroindustriais tem se mostrado uma poderosa ferramenta para análise os diversos aspectos particulares que permeiam a dinâmica de funcionamento de um dado sistema alimentar.

Assim, neste estudo, se utilizará o termo “agronegócio” para representar a cadeia agroindustrial, segundo o enfoque dado a ele pelos diversos autores, melhor se adaptando aos objetivos propostos nesta pesquisa.

Compreender, portanto, a cadeia do agronegócio do café, é condição vital para estabelecer estratégias mercadológicas que levem ao aumento do consumo. Caracterizado por um processo de produção bastante peculiar, o café deve ser sempre visto dentro de um contexto maior, desde a produção até o consumo final. Sendo um produto originado do setor agrícola, de cultura perene, de alta dependência climática e que faz uso de mão-de-obra intensiva, sua oferta não pode ser aumentada ou diminuída em intervalos de tempo muito curtos. A maioria da produção brasileira é originada de um grande número de pequenos produtores, tradicionais, com baixo nível educacional, geralmente resistentes a inovações e com conceitos limitados em termos de qualidade, eficiência e prosperidade. O processo de globalização da economia exige dos produtores rurais uma nova postura frente às novas tecnologias e à dinâmica do mercado agroindustrial.

Tem se observado uma grande redução do consumo de café per capita no mercado interno brasileiro. Os valores relativos à década de 1960, que indicavam um consumo de até 6,5 kg/habitante/ano, já não foram mais observados na década de 90, quando, mesmo com uma determinada melhora em meados deste período, não ultrapassou o valor de 3,7 kg/habitante/ano. Esta pequena melhora, inclusive, ocorreu devido ao programa de incentivo ao consumo lançado pela ABIC e pelo aumento do poder aquisitivo da população proporcionado pelo Plano Real. Outro fator interessante é que se observa um aumento do consumo de cafés especiais em detrimento dos cafés de pior qualidade, ou seja, um aumento do consumo de marcas mais caras e diminuição das mais baratas, semelhante ao processo ocorrido nos Estados Unidos (Pensa, 2000).

O incentivo dado ao consumo por meio do subsídio à matéria-prima frente ao excesso de oferta de café na década de 60, carrega até hoje seus reflexos em todo o sistema agroindustrial. Este subsídio permaneceu até meados

da década de 1970, o que levou a um superdimensionamento do parque industrial. O tabelamento de preços levou à restrição quanto à segmentação de mercado, pois, sendo tratado como *commoditie*, seu preço não poderia ser diferente. As torrefadoras passaram a concorrer de forma mais drástica, tomando como estratégia atitudes questionáveis como a adulteração do café pela adição de produtos mais baratos. Esta alteração resultou em retração considerável do consumo de café no mercado interno (PENSA, 2000). Em contrapartida, a rápida mudança neste ambiente competitivo da indústria de torrefação e moagem tem sido absorvida de formas diferentes. Por meio de estratégias de diferenciação e de segmentação de mercado, tem proporcionado oportunidades para umas e ameaças para outras, abrindo espaço para pequenas empresas no que se refere a nichos de mercado.

A cadeia do agronegócio do café brasileiro se mostrou ineficiente nos segmentos de produção, devido à baixa produtividade e devido à incapacidade do desenvolvimento de “blends” para exportação. O café torrado e moído produzido se destina apenas para o mercado interno, em contraposição ao café solúvel que, devido a uma agroindústria com estrutura mais organizada e dinâmica, se associa ao mercado internacional. O segmento exportador possui 174 exportadoras que exportam cerca de 19 milhões de sacas anuais. Os importadores de café possuem estrutura oligopsônica, dado que apenas cinco empresas concentram 80% das importações mundiais de café (Ponciano, 1995).

A perda significativa da importância do café no últimos anos, como principal produto da balança comercial, trouxe conseqüências político-econômicas, como a perda de interesse e da força da cadeia como grupo de pressão. A crise econômica que reflete diretamente na diminuição do consumo de café per capita, aliada à concorrência, vem estimulando a diminuição dos custos de comercialização em todos os agentes da cadeia (Zylbersztajn et al., 1993).

Alimandro (1997), comentando sobre a situação do agronegócio do café no ano de 1997, afirma que o produto desfrutava, na época, de condições excepcionais, tanto do ponto de vista econômico quanto político. Comenta, ainda que, o café brasileiro é o único agronegócio que possui um fundo regulamentado e um conselho com participação do setor privado: o Conselho Deliberativo da Política Cafeeira (CDPC). A ele resta um desafio: “produzir um plano de marketing e reunir os recursos para executá-lo, capaz de recuperar a imagem do café brasileiro no Brasil e no exterior”.

O Brasil é considerado o segundo maior mercado mundial de café, perdendo apenas para os Estados Unidos. Mesmo assim, pouco esforço tem sido observado para desenvolver esse mercado consumidor. O consumo de café, que vinha caindo significativamente ao longo dos anos, mostrou uma certa reação, principalmente a partir da segunda metade da década de 1990. Contudo, diante do potencial do mercado brasileiro ainda se trata de um crescimento bastante tímido. De junho de 1997 a maio de 1998, o consumo de café no mercado interno foi de 11 milhões e 900 mil sacas, conforme Agrofólia de 30 de junho de 1998. Isto representa um aumento de 14% em relação a igual período do ano anterior, que sinalizou um consumo de aproximadamente 10 milhões e 400 mil sacas, e pode ser a resposta das ações de marketing iniciadas no ano de 1996. Nos anos subsequentes, continuou-se a se observar também este aumento. Conforme Floriani (2001), no período 2000/2001 o consumo no mercado interno atingiu o índice de treze milhões e quinhentas mil sacas.

Apesar deste aumento do consumo observado nos últimos anos, diversos autores, como Sette (1999), Matielli (1999), Brando (2000), Lodder (2000), Lipparini et al. (2000), Matielli e Matielli (2001) e Araripe e Lago (2001), ressaltam a necessidade de se realizarem estudos sobre o comportamento do consumidor de café e do desenvolvimento de estratégias de marketing adequadas a sustentar e alavancar de forma consistente este consumo.

## 2.2 Caracterização dos agentes da cadeia do agronegócio do café

Dentro da cadeia agroindustrial, Araujo et al. (1990) determinam como “agentes” da cadeia, todos aqueles envolvidos na produção, processamento e distribuição dos produtos alimentares. Incluem-se aí desde os fornecedores de insumos até os distribuidores finais do produto processado.

A cadeia de suprimentos, por outro lado, representa um conjunto de empresas que contribuem seqüencialmente para a produção e a distribuição de produtos, indo desde as atividades extrativas até o consumidor final.

Os segmentos que compõem a cadeia do agronegócio do café brasileiro foram divididos, por Ponciano (1995), da seguinte maneira: a) segmento de insumos de produção; b) segmento de produção no âmbito da fazenda e segmento de beneficiamento e comercialização do grão, realizado por produtores, maquinistas, cooperativas e corretores; c) o segmento industrial, composto pelas indústrias torrefadoras e solubilizadoras de café, sendo o mercado interno o alvo da primeira, o mercado interno e o da segunda, o mercado externo; d) o segmento de exportação; e) o segmento varejista, na extremidade da cadeia, no âmbito do mercado interno; f) segmento importador, no âmbito do atacado, onde se incluem os corretores, exportadores e as agroindústrias dos países importadores, que também desempenham a função de atacadistas.

A Figura 1 representa a cadeia agroindustrial do café, retratada inicialmente por Alimandro e reformulada posteriormente por Zylbersztajn et al. (1993).

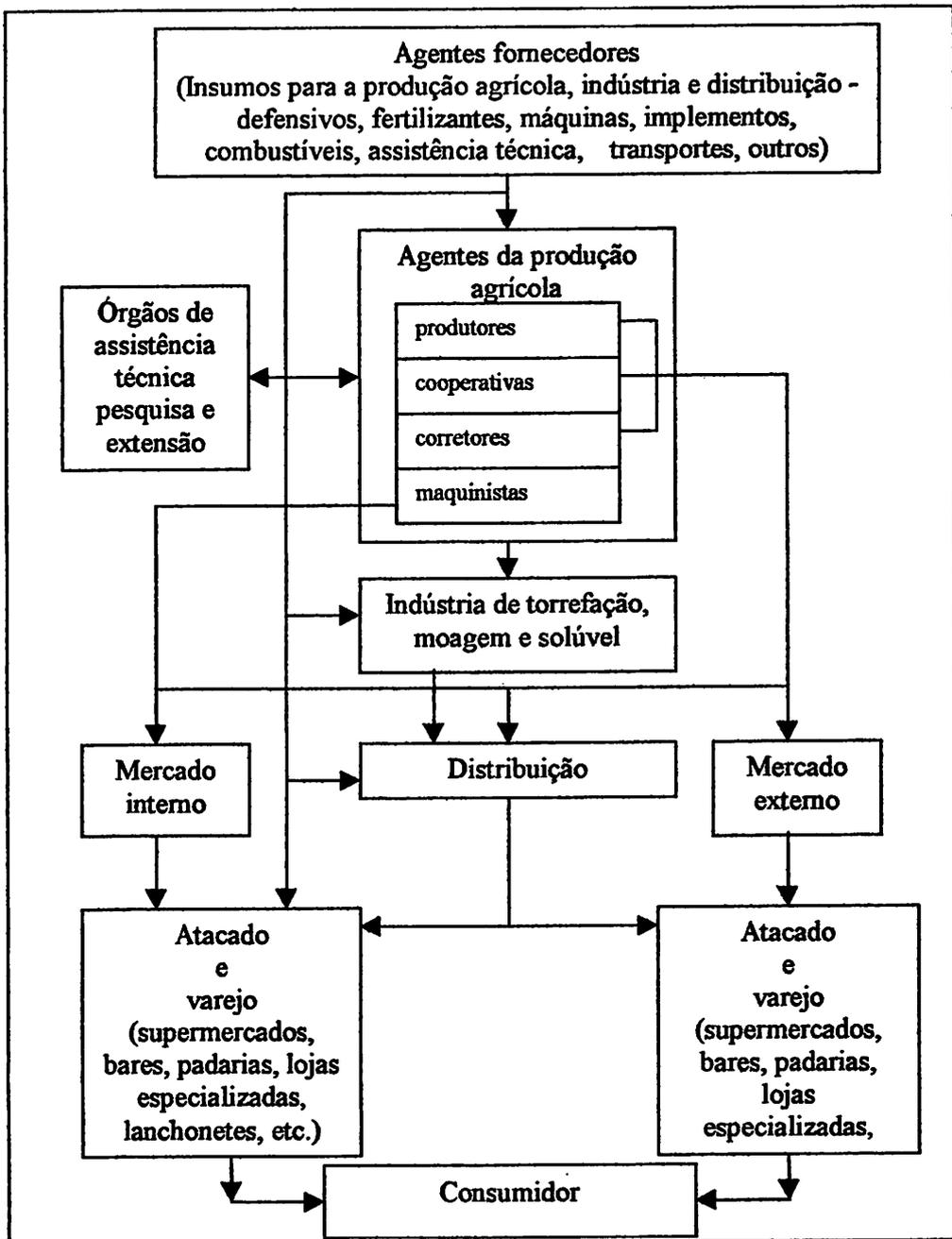


FIGURA 1: Representação da cadeia do agronegócio do café

Fonte: Zilbersztajn, Farina e Santos (1993) (adaptado pelo autor).

De acordo com Zilbersztajn et al. (1993), as atividades produtivas que compõem a cadeia agroindustrial do café permitem subdividi-las em três dimensões, sendo: 1) a dimensão da produção agrícola, que envolve o produtor de insumos, o produtor rural, o maquinista, o corretor e a cooperativa; 2) a dimensão industrial, composta pela indústria de torrefação e moagem e a indústria de café solúvel; 3) a dimensão de distribuição e consumo, que agrega os exportadores, atacadistas e varejistas, e o mercado consumidor, gerando uma renda considerável para todos os atores envolvidos, chegando a um valor anual de aproximadamente US\$ 3 bilhões, desconsiderando o aluguel da terra e os investimentos da indústria.

### **2.2.1 Agentes fornecedores**

Dentro da caracterização dos agentes da cadeia do agronegócio café, os agentes fornecedores situam-se desde o seu início. Partindo deles, inicia-se todo o processo, estando também presentes em todos os demais agentes, fornecendo os mais diversos tipos de insumos para que a cadeia funcione perfeitamente. Entende-se por insumo todo o conjunto de fatores de produção (matérias-primas, horas trabalhadas, energia consumida, etc.) que entram na produção de determinado bem ou serviço.

Portanto, no processo agrícola, caracterizam-se como insumos, desde sementes, fertilizantes e calcário, defensivos animais e vegetais, combustíveis, máquinas, equipamentos e implementos agrícolas, rações e suplementos e quaisquer outros bens ou serviços necessários ao desenvolvimento da atividade. No processo industrial, máquinas de torrefação e moagem, de embalagens, combustíveis, equipamentos, assistência técnica e novas tecnologias são exemplos mais comuns dos insumos fornecidos. No processo de distribuição, veículos e combustíveis são os exemplos mais comuns. Como agentes

fornecedores de insumo podem ser classificados desde as grandes empresas produtoras de adubos e defensivos químicos, às empresas fornecedoras de maquinário agrícola, como tratores, semeadoras, colhedoras, pulverizadores, bem como as empresas varejistas representantes destas e instituições de pesquisa fornecedoras de tecnologia para o meio agrícola, industrial e de distribuição.

### **2.2.2 Agentes da produção agrícola**

Caracterizam-se como agentes da produção agrícola todos aqueles atores que estejam ligados diretamente à obtenção do produto café, compreendendo as etapas de plantio, cultivo, classificação, beneficiamento e estocagem. Neste contexto inserem-se o produtor rural, o maquinista, o corretor e a cooperativa.

De acordo com Zylbersztajn et al. (1993), na década de 1990, frente à readaptação provocada pela desregulamentação do setor e a ruptura do Acordo Internacional do Café (AIC), as diversas áreas produtoras do país puderam ser classificadas como áreas de avanço, áreas de estabilização e áreas de decadência. Entre as regiões visitadas para a classificação, identificaram-se o Alto Paranaíba e Triângulo – ambos em Minas Gerais – e áreas do Espírito Santo como de avanço. Parte do Sul de Minas e algumas partes do estado de São Paulo situam-se em áreas de estabilização. Outras áreas de São Paulo, bem como praticamente todo o estado do Paraná, são de decadência.

Com referência à caracterização tecnológica, o autor delimita um perfil definido por três grupos genéricos quanto ao seu uso. Eles são classificados como produtores de alta, média e baixa tecnologia e identificados em todas as regiões produtoras de café.

Como produtores de alta tecnologia caracterizam-se aqueles que utilizam sementes ou mudas de qualidade e origem conhecidas, e resultados de pesquisas referentes a espaçamentos adequados, análises de solo e foliares para

melhor adequação de plantio e adubações. Realizam controles fitossanitários sempre que necessários, a colheita é feita no pano ou mecanizada (nas regiões onde a topografia permite) e tomam os devidos cuidados pós-colheita como, lavagem, pré-secagem, secagem em terreiro pavimentado e em secador e beneficiamento. Alcançam produtividade de 30 a 50 sacas de café beneficiado por hectare (ha).

Os produtores de média tecnologia são caracterizados por não seguirem rigorosamente as normas técnicas de adubação, controle fitossanitário, escolha de variedades e espaçamentos adequados. A colheita é feita no pano e no chão e preocupam-se com a renovação das lavouras. Fazem também a lavagem e a secagem e sua produtividade média é de 10 a 30 sacas de café beneficiado/hectare.

Já os produtores de baixa tecnologia são caracterizados por não fazerem a correção do solo, adubação inadequada, falta de controle fitossanitário, não se preocupando com a qualidade ou produtividade, alcançando médias inferiores a 10 sacas de café beneficiado por ha. Não possuem programas de renovação de lavouras ou planejamento, estando, inclusive, no caminho de saída do processo de produção por falta de competitividade.

Quanto à qualidade do café, no que se refere à produção agrícola, esta pode ser dividida em duas etapas. A primeira se refere à escolha da localização física da produção, que possibilitará ou não a produção de um café de qualidade diferenciada. A segunda consiste em um conjunto de decisões durante o período produtivo, que permitirá, atingir o mesmo objetivo. Em regiões onde o clima não favorece a produção de cafés de melhor qualidade, qualquer descuido traz conseqüências ruins ao final do processo. A obtenção de um café de melhor qualidade requer o aumento de custos, o que, a depender a situação, inviabiliza o processo. Portanto, conhecendo-se as limitações do meio físico, a obtenção de

um café de qualidade passa a ser delimitada pelo fator econômico, sendo um atributo passível de ser controlado.

Diante da crise que afetou o setor cafeeiro, novas alternativas foram procuradas para a colocação dos produtos. A busca por informações sobre a ponta do mercado de consumo no exterior foi uma das maneiras vitoriosas utilizadas por produtores como forma de se posicionarem competitivamente e atender aos mercados de café *gourmet*. Esta iniciativa permitiu que se avançasse na área especializada do comércio exterior, internacionalizando as margens de lucro, por seus produtos diferenciados. Em contrapartida, situações em que se buscou esta vantagem por meio do investimento tecnológico em processos pós-colheita, de maneira a permitir agregar valor ao produto, não teve repercussão similar junto ao mercado interno. Isto porque os compradores tradicionais não tinham condições de responder, em termos de prêmio, pela qualidade diferencial dos produtos. Os resultados obtidos não justificavam os custos envolvidos nas práticas, inviabilizando a utilização das estruturas para melhoria da qualidade, demonstrando a necessidade de se dominar a ponta importante da comercialização.

Tem sido sinalizada uma mudança na mentalidade de produtores antes caracterizados como tradicionalistas. Percebe-se também um aumento da conscientização quanto à importância da pesquisa e da inovação visando à competitividade. A adoção de novas tecnologias como a utilização de plantios adensados e superadensados; introdução da mecanização, principalmente na colheita; introdução de novas cultivares mais resistentes a pragas e doenças; uso equilibrado de defensivos e técnicas modernas de gestão, são exemplos da importância dada à pesquisa. A preocupação com a redução do custo total médio e a melhoria da qualidade passam, assim, a ser a tônica de produtores do Sul de Minas nos últimos anos (Ribeiro e Mezzomo, 2000; Mezzomo e Ribeiro, 1999).

Os maquinistas podem ser considerados, dentro da cadeia do agronegócio do café, como intermediários. Sua função se resume em adquirir o produto dos produtores e cooperativas, beneficiá-lo, transformando-o em café em grão e repassá-lo para os exportadores e torrefadores. Constituem-se em unidades industriais artesanais, de pequeno porte, com instalações bastante precárias, baixa inovação tecnológica e baixo custo de investimento. Localizam-se no meio rural, normalmente próximas das zonas produtoras. A tendência à eliminação do maquinista neste processo (agente responsável pelo primeiro beneficiamento, classificação e comercialização do café) também é resultado da situação atual, levando à incorporação da fase de beneficiamento pelo produtor e/ou cooperativa, como forma de se posicionarem competitivamente no mercado (Zylberstajn, 1993; Andrade, 1994).

O corretor tem como função, intermediar o negócio entre os diversos agentes da cadeia. Trabalham com todos os tipos de café, envolvendo-se tanto na comercialização interna quanto na exportação do produto. Seu fluxo de trabalho consiste em adquirir o produto de cafeicultores e cooperativas, repassando-o para a indústria da torrefação, do solúvel, exportadores ou importadores. Trabalham comprando pequenas quantidades de pequenos produtores, muitas vezes em dificuldades, o que possibilita a formação de um montante a ser comercializado posteriormente com torrefadoras ou firmas exportadoras. Também atuam como intermediários entre cafeicultores de médio e grande porte e possíveis compradores, buscando efetivar a transação por meio da coleta de amostra do produto. Em ambos os casos, o seu interesse é barganhar preços mais baixos com os produtores, de forma a realizar o processo de corretagem com maior margem de lucro. Sendo o responsável pela colocação do produto no mercado, se torna imprescindível para ele conhecer profundamente suas características e qualidades, além do hábito de consumo da região onde atua, fazendo com que se torne um especialista por tipo de mercado. Por outro lado,

isto impede que o corretor atue em diversas áreas ao mesmo tempo (Zylberstajn et al., 1993; Andrade, 1994).

A cooperativa tem como função, dentro do processo agroindustrial, receber o produto do cooperado e atuar internalizando as operações de classificação, beneficiamento e estocagem, podendo preparar blends específicos ou lotes para servir o exportador ou a indústria. Pode, inclusive, integrar a atividade exportadora, chegando até essa ponta do mercado ou, ainda, possuindo torrefação própria e marca do produto comercial (Zylbersztajn et al., 1993). Também a assistência técnica faz parte das funções exercidas pelas cooperativas. Elas disponibilizam técnicos para dar suporte aos cooperados em todos os aspectos referentes à produção, colheita e preparo do café, sendo também um veículo de transmissão de tecnologia aos agentes produtores.

O fato das cooperativas de produtores de café não se caracterizarem por quadros profissionais gerenciais, sendo, portanto, geridas por cooperados, desde a estrutura diretiva executiva às áreas operacionais especializadas, é um fator limitante para o avanço da eficiência produtiva do sistema (Zylbersztajn et al., 1993). Lima (1999), tratando sobre as exigências na formação gerencial para cadeias agroalimentares, ressalta a necessidade da formação em técnicas de gestão, tanto para agricultores como para empresários no setor rural como forma de acompanhar a evolução da sociedade e da economia. Os efeitos da comunicação/difusão de informações, meio ambiente e ecossistema e o ambiente econômico-social são três aspectos significativos a serem incluídos nos treinamentos. Antonialli (2000) confirma esta limitação produzida pela falta de estrutura administrativa mais profissional nas cooperativas, ressaltando a dificuldade das cooperativas de sobreviverem no atual ambiente competitivo, onde agilidade, eficiência e competência são fatores vitais.

A horizontalização, diversificação e verticalização são estratégias utilizadas pelas cooperativas como formas para buscar expansão das operações

e, ao mesmo tempo, garantir maior estabilidade financeira e lucratividade, mediante às adversidades do ambiente.

A busca pela horizontalização, que ocorre quando a cooperativa expande sua operação em termos geográficos e a diversificação, que ocorre quando se buscam novas atividades em substituição à cafeicultura, são formas de se buscar a readaptação organizacional e a expansão das atividades dos cooperados. O processo de horizontalização, de maneira geral, permite a expansão da operação de produção em áreas novas, as quais, devido a vantagens climáticas, permitem uma maior lucratividade da operação. Aspectos como possibilidade de produção de bebidas de ótima qualidade, oferta de mão-de-obra e transporte facilitado, são critérios para a expansão.

No processo de verticalização, a cooperativa, além de suas atividades normais, também atua como torrefadora, na exportação direta, presta serviços diferenciados desde a preparação de lotes à embalagem com a marca do cliente, responsabilizando-se por processos como transporte, classificação e seguro.

Já a diversificação é uma preocupação das cooperativas no aspecto de expansão, tanto em atividades dentro do ramo da produção agropecuária como fora dele. O intuito é manter estável a situação financeira e evitar a fragilidade de se trabalhar com um produto único.

### **2.2.3 Agentes da indústria de torrefação, moagem e solúvel**

Caracterizam-se como agentes da dimensão industrial, as torrefadoras, responsáveis pela torrefação e moagem do café e a indústria do solúvel.

Assim, o segmento industrial do café é composto por dois segmentos distintos: a indústria de torrefação e moagem e a indústria de solúvel. Cerca de 40% de toda a produção brasileira de café verde se destina a estes dois segmentos. Do volume total de café consumido internamente, mais de 96% são

processados pelo segmento de torrefação e moagem. No segmento de torrefação, que contava com cerca de cerca de 1.200 firmas no início da década de 1990, atualmente existem 1.771 torrefadoras.

Este aumento confirma a baixa barreira à entrada de novas firmas, por não exigir fortes restrições tecnológicas, pelo fato do capital mínimo exigido ser pequeno, caracterizando também uma indústria de grande competitividade. Desse total, existe uma forte predominância de organizações com características familiares de pequeno porte e que operam em mercados locais. Uma parcela menor, constituída por organizações de porte médio e grande, atua nos mercados regionais. A concentração maior de torrefadoras no país está na região sudeste. Este segmento está altamente condicionado ao desempenho da economia brasileira no tocante aos níveis de emprego, salários e rendas.

A distribuição de café industrializado no mercado interno é feita por cerca de 1.970 indústrias de torrefação e moagem, segundo o Cadastro dos Contribuintes do Ministério da Fazenda. Os grandes comerciantes e/ou exportadores, responsáveis pela comercialização de aproximadamente 80% do volume de café verde ou em grão destinados ao consumo interno, representam o abastecimento de matéria-prima à indústria de torrefação e moagem. Outros fornecedores, como cooperativas, produtores e maquinistas, se mostram de forma esporádica no fornecimento a este mercado, não participando normalmente do mercado de torrefação. O exemplo da Cooperativa Regional de Cafeicultores de Guaxupé, Sul de Minas, que possui torrefação própria, é uma das raras exceções neste mercado, mostrando que a participação de cooperativas neste segmento é uma forma de agregar valor ao produto (Oliveira, 1998).

No segmento industrial de torrefação e moagem, Zylbersztajn et al. (1993) identificam os problemas do mercado consumidor como sendo de duas ordens. A primeira é verificada pelo decréscimo do consumo per capita, que não

acompanhou o crescimento da população brasileira. O segundo, pela não valorização do café, associada a diferentes tipos e qualidades de bebida, no sentido de elevar o valor do produto por meio da diferenciação. Esse fato foi provocado pela regulamentação, que impunha um preço único ao café torrado e moído. Assim, alterar a imagem do produto de má qualidade, procurando modificar a tendência de abandono do hábito de beber café e “educar” o consumidor para reconhecer, valorizar e pagar mais por cafés de diferentes tipos e qualidades foram ações propostas para a reversão deste quadro.

Apesar de constituir segmento tradicional da agroindústria brasileira, a torrefação tem sofrido importantes inovações, sobretudo na fase da embalagem do produto. A segmentação do produto, o franchising e as lojas especializadas na distribuição de café compõem outras estratégias adotadas pelas torrefadoras líderes (Vegro, 1997).

Segundo Ribeiro e Mezzomo (2000), o acordo da Área de Livre Comércio das Américas (ALCA) prevê, para 2005, a possibilidade do ingresso no mercado do café verde suave, originário da América Latina. Esta se torna, para o torrefador nacional, uma oportunidade de aumentar a diversidade de blends. A exploração desta oportunidade se verificaria pelo esclarecimento ao consumidor, do marketing e de preços competitivos, de maneira a manter ou aumentar o consumo interno.

De acordo com dados do PENSA (2000), os estudos de Farina apontam que as dez maiores empresas detêm 33,7% do mercado e as cinco maiores, 25,7%. Dados da Nielsen, também citados nesta pesquisa, com relação às líderes do mercado, indicam que as cinco primeiras empresas comercializam 31,1% do total vendido no varejo. Na primeira posição, bem à frente das demais, está a Companhia União dos Refinadores, com 21,7% do mercado. Vale ressaltar que, em 1994, a Companhia União detinha 11% do mercado brasileiro. A Melitta é a segunda colocada no *ranking* nacional, com 2,8%, seguida pela Café do Ponto,

com 2,6%. Ambas pertencem a grupos multinacionais. Estudos sobre a concentração industrial no segmento, realizados em 1997 com 533 empresas associadas à ABIC, indicaram que a primeira empresa no *ranking* processava 24,54% do total de sacas de café verde mensalmente industrializada; as dez primeiras 50,71% e as 48 primeiras 75,21%.

O segmento do solúvel é composto por um número bem menor de empresas, localizadas em São Paulo, Paraná e Espírito Santo. Dez são as empresas que compõem este segmento: Cacique, Iguazu, Cocam, Nestlé, Realcafé, Macsol, Mogi, Alfa, Brasília e Eastico. Brasília, Alfa e Mogi estão atuando intermitentemente. A estrutura da indústria do café solúvel, ao contrário da indústria de torrefação e moagem, exige uma planta sofisticada e bem mais complexa do ponto de vista organizacional e tecnológico. Este fator constitui uma grande barreira à entrada de novos concorrentes e a diferença se observa até mesmo no nível educacional dos empregados. Cerca de 30% dos empregados dessa indústria possuem nível escolar igual ou superior ao segundo grau e 10% curso superior completo ou incompleto.

A quase totalidade da produção de solúvel é direcionada ao mercado externo, visto que a maior parte dos brasileiros ainda possui o hábito de tomar café de coador. Oliveira (2000), analisando o mercado e a qualidade de café solúvel no Brasil, identificou, nos anos de 1997 e 1998, as companhias Cacique de Café Solúvel, Cia Iguazu de Café Solúvel e Nestlé, como os principais exportadores de solúvel naquele período. Mediante a capacidade atual instalada da indústria de solúvel ao redor de 100 mil toneladas/ano, o mesmo autor considera o país como o maior produtor de solúvel do mundo.

Duas tecnologias de processamento são utilizadas no preparo do café solúvel: a *freeze* e a *spray drying*. O *freeze* é um processo de congelamento e sublimação de custo 30% superior. Neste processo, durante a secagem, reduz-se a perda dos componentes aromáticos do extrato. Apesar de seu custo maior, o

processo *freeze* tem sido mais procurado nos mercados tradicionais de consumidores de solúvel, pois possibilita a obtenção de cafés de qualidade superior, por manter mais as características do café. Apenas três empresas atuantes neste segmento, na atualidade, utilizam este processo: a Mogi, a Cocam e a Macsol. O *spray drying* é um processo de pulverização do extrato, partindo da evaporação, em que grande parte dos componentes aromáticos se perdem durante o processo de fabricação. Este fato explica a sua menor utilização, apesar de seu custo inferior.

O café descafeinado é outro segmento do café solúvel e também torrado e moído e que tem apresentado tendências de diminuição do consumo na última década, principalmente pela descaracterização do sabor do café. Estudos recentes, inclusive pelo desenvolvimento da engenharia genética, detectaram o gene responsável pela produção da cafeína. Nos próximos anos, será possível desenvolver variedades sem cafeína, com a vantagem de manter o sabor típico do café, perdido durante o processo de descafeinização. A produção comercial desta nova variedade poderia proporcionar uma retomada do consumo neste nicho de mercado, em detrimento do produzido industrialmente.

#### **2.2.4 Agentes da distribuição e consumo**

Caracterizam-se como agentes da distribuição e consumo, os setores de atacado e varejo e o mercado consumidor. A comercialização e distribuição do café no Brasil são feitas por exportadores, cooperativas, maquinistas e corretores, quando relacionada ao café cru e por atacadistas e varejistas em geral, como supermercados, bares, restaurantes, padarias e as próprias torrefadoras, quando esta distribuição está relacionada ao produto industrializado. Neste tópico serão descritos, portanto, os agentes da distribuição relacionados ao produto industrializado, ou seja, o atacado e o varejo.

Posteriormente, um comentário será feito sobre o agente consumidor, como forma de se compreender todo o processo dentro da cadeia do agronegócio do café, embora ele não seja especificamente, objeto de estudo desta pesquisa.

#### **2.2.4.1 Setor varejista**

O setor varejista se caracteriza pela realização de atividades de venda de bens ou serviços ao consumidor final para seu uso pessoal (Kotler, 1998).

Os agentes pertencentes ao setor varejista, dentro da cadeia do agronegócio do café, se constituem pelos supermercados, bares, padarias, mercearias, concorrência pública, entre outros. Apesar da abertura de novos canais de distribuição, observa-se o crescimento da participação dos supermercados nas vendas totais de café, refletindo o aumento de poder de barganha do segmento de comercialização, que passa a ser mais exigente em termos de prazo e preço.

Para Almeida (1999), os supermercados, por trabalharem com uma margem muito pequena de lucro, têm buscado, pela abertura de novas lojas, maiores e melhores, a ampliação da variedade e sortimento de produtos, intensificação de promoção e, pela criação e desenvolvimento de marcas próprias, melhorar sua posição competitiva frente às mudanças do mercado. Pereira (2001) ressalta a utilização de marcas próprias como estratégia vantajosa para os supermercados. Numa conjuntura de estabilidade econômica aliada à escassez e preços altos da matéria-prima, a pressão do varejo tem resultado num processo de competição acirrada e de autofagia das empresas torrefadoras.

A forte concorrência e o aumento da concentração no varejo, caracterizado por um mercado monopsônico, têm provocado um adiamento do desenvolvimento de estratégias de segmentação do mercado brasileiro. Por um lado, isto é positivo para os consumidores, pelo fato desta concorrência se

traduzir em preços menores ao consumidor. Por outro lado, inviabiliza e inibe a segmentação por atributos de qualidade, pois reduz as margens da indústria.

Na Tabela 1, podem ser observados os principais canais de distribuição do café torrado e moído, bem como o destaque da participação dos supermercados nas vendas.

**TABELA 1 - Principais canais de distribuição do café torrado e moído**

Capacidade de processamento utilizada (sacas/mês)	Principais canais de distribuição do café (%)							
	Bares, padarias etc.	Vendas institucionais	Atacadistas	Cesta básica	Supermercados	Lojas especializadas	Concorrência pública	Outros
0 a 250	14,79	3,05	7,42	2,95	64,21	1,33	2,37	3,88
250 a 500	12,56	4,56	4,44	6,00	66,89	---	0,83	4,72
500 a 1000	12,00	3,00	2,17	14,17	67,14	1,67	4,50	---
+ 1000	14,44	7,06	4,16	2,00	65,86	0,79	2,69	3,00
TOTAL	14,05	4,21	5,73	4,19	65,35	0,96	2,26	3,60

Fonte: PENSA (2000)

Filetto, Gonçalves e Antonialli (1995) analisaram os setores varejista de supermercados e o industrial de torrefação e moagem, na microrregião do Vale do Rio Grande, no sul de Minas Gerais. Os autores constataram que não existia grande preocupação, por parte dos supermercados, quanto à implantação de estratégias de marketing que propiciassem o aumento do consumo, como a realização de campanhas promocionais, esforços de degustação, entre outros. Frente ao grande número de itens que comercializam, acabam repassando, portanto, esta responsabilidade a seus fornecedores.

A mesma pesquisa também constatou que a falta de conhecimento, por parte dos gerentes de compras, gerentes de lojas e supermercadistas, das características técnicas dos produtos de café, aliada à falta de mão-de-obra qualificada que possibilitasse um atendimento melhor às necessidades dos clientes, se constituiu um dos maiores problemas enfrentados pelo setor supermercadista. Estes atributos apenas se mostraram presentes nos atores da cadeia compreendidos até a dimensão industrial. A melhoria do “layout”, ampliação do mix de produtos e lançamento de marcas próprias foram algumas das poucas estratégias observadas, utilizadas como fatores de diferenciação.

Antoniali, Filetto e Gonçalves (1995) identificaram que o setor varejista de supermercados absorve a maior parte da produção das torrefadoras. Ressalta-se, assim, a sua importância no desenvolvimento de estratégias de marketing mais elaboradas e ofensivas, visando ao aumento do consumo de café e derivados no mercado interno brasileiro. Em contrapartida, mediante o grande número de torrefadoras existentes, esta situação acaba por provocar uma grande disputa por preços e promoções, gerando uma falta de posicionamento no mercado do setor industrial de torrefação e moagem. Corroborando esta afirmação, estudos realizados pelo PENSA (2000) constataram que 82% do total das vendas de café são realizadas por supermercados e 18% por mercearias ou padarias, acentuando-se a importância deste setor dentro de todo o processo.

#### **2.2.4.2 Setor atacadista**

A função do atacadista se caracteriza pela venda de bens ou serviços a outras empresas que, por sua vez, os compram para revendê-los ao consumidor final. Este elemento da cadeia muitas vezes se torna de extrema importância para o varejista, pois permite melhores condições de negociação na compra de produtos, do que quando efetuada diretamente com os fabricantes. O sortimento

maior de produtos, a possibilidade de compra de menores quantidades, a concessão de crédito e financiamento e a disponibilidade de estoques estratégicos são algumas das características que tornam o atacadista mais atrativo nas negociações com o varejo. Pelo fato de lidarem com compradores industriais e empresas, e não com o consumidor final, dedicam menor atenção à promoção, atmosfera de loja e localização. No entanto, frente às crescentes pressões competitivas representadas pelos novos concorrentes, novas demandas dos consumidores, novas tecnologias e programas de compra direta, os atacadistas têm sido obrigados a melhorar suas decisões estratégicas, tanto com relação a estes aspectos como sobre mercados-alvo, sortimento de produtos e serviços e determinação de preço (Kotler, 1998).

Os agentes pertencentes ao setor atacadista totalizavam, no início da década de 1990, de acordo com dados do Cadastro Geral de Contribuintes, 176.112 estabelecimentos. Eles são atuantes nos mais diversos ramos do comércio, desde animais e gêneros alimentícios a cigarros e relógios (Zylbersztajn et al., 1993). A maioria dos estabelecimentos atacadistas é tipicamente de origem nacional e familiar, com estrutura organizacional bastante enxuta e uma grande ênfase na equipe de comercialização dos bens comercializados pela empresa.

#### **2.2.4.3 Mercado consumidor**

De acordo com Zylbersztajn et al. (1993), o mercado consumidor do café pode ser classificado em dois grupos principais: o mercado interno e o mercado externo. Dois terços da produção brasileira se destinam ao mercado externo e um terço ao mercado interno, em um total de aproximadamente 30 milhões de sacas produzidas anualmente.

O Brasil apresenta-se como o segundo maior mercado interno de café do mundo, alcançando o consumo doméstico o total de 11,5 milhões de sacas, em 1997. Em 1999, este consumo aumentou para 12,7 milhões de sacas, chegando a 13,5 milhões em 2000/2001. Na década de 1980, observou-se uma queda no consumo interno, que passou a ser de 2,7 kg/habitante/ano. Somente houve uma recuperação na década de 1990, chegando a 3,7 kg/habitante/ano e o processo de recuperação do crescimento continua. Uma estimativa do Anuário Estatístico do Café (2000/2001) previa que o consumo per capita em 2003 seria em torno de 4,2 kg/ano, recuperando a média das décadas de 1960 e 70. Superando as expectativas, no ano de 2000, o consumo foi de 4,51kg/hab/ano, segundo dados do USDA, citados por Floriani (2001). No entanto, frente ao aumento da população brasileira nas últimas décadas, este aumento de consumo per capita está ainda bem aquém do potencial do mercado brasileiro.

Segundo dados da Associação Brasileira das Indústrias do Café relatados no Anuário Estatístico do Café (2000/2001), as regiões de maior consumo no país são a sudeste e sul. O total consumido nessas regiões é de 6.989.746 sacas/ano e 2.142.501 sacas/ano, respectivamente.

De acordo com Lodder (2000), o aumento do consumo de café depende em larga escala, de quatro fatores: 1) preços de varejo: comercializar um café que os consumidores achem cada vez mais atraente significa alguma proteção contra as altas de preços, abrandando o efeito de elevação de preços; 2) rendas: o café reage menos aos efeitos da elevação de renda; no futuro, os principais aumentos de volume serão consequência da elevação de renda de pessoas mais pobres e de melhores rendas de pessoas que vivem nos países pobres; 3) comercialização: oportunidades evidentes para a comercialização de nichos nos mercados tradicionais, como para o desenvolvimento de novos mercados visados; 4) tendências: as negativas têm a ver em sua grande maioria, com a

redução do consumo entre os mais jovens. É importante reconhecer estas mudanças e saber reagir rapidamente.

A qualidade do produto é fator determinante da queda ou aumento do consumo de café no mercado interno, ou seja, o consumidor certamente tomará menos café se a qualidade do produto cair. O preço baixo, na verdade, não é fator de sensibilidade do consumidor ao aumento do consumo. Assim, o processo de segmentação e educação do consumidor, mostrando que o café não é um produto homogêneo, é fator importante para se proporcionar o aumento do consumo (Saes, 2001).

### **2.3 Estratégias de marketing e o agronegócio do café**

A abertura de mercado gera um intenso quadro de competição, em que um grande número de produtos é colocado à disposição do consumidor, frente a uma gama enorme de informações. Dessa forma, o marketing é uma ferramenta pela qual tanto pequenos quanto grandes produtores e todos os demais segmentos da cadeia produtiva podem se posicionar competitivamente. Ele proporciona direcionamento e comunicação no mercado, inclusive por meio do desenvolvimento de novos produtos com características que o tomem diferenciados ou até mesmo inovadores dentro deste mercado

Segundo a definição de Kotler (1998):

*“Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com os outros.”*

Já a administração de marketing é tomada em caráter mais amplo, envolvendo um processo de análise, planejamento, implementação e controle.

Este conceito de marketing vem sendo questionado nos anos recentes, devido às agressões ao meio ambiente, escassez de recursos, crescimento explosivo da população, fome e pobreza mundial e negligência de serviços sociais. Isto porque não enfoca os conflitos entre os desejos e interesses dos consumidores e o bem-estar da sociedade a longo prazo. Esta definição também é compartilhada por Cobra (1992). Ele complementa a definição de marketing como mais do que uma forma de sentir o mercado e adaptar produtos e serviços, adicionando a esta o compromisso com a procura da melhoria da qualidade de vida dos indivíduos.

Dessa forma, um novo conceito é exigido. Um conceito mais amplo de marketing, o qual inclua todas estas perspectivas e em que as condições sociais e éticas sejam desenvolvidas. Daí surge o conceito de marketing ambiental, o qual assume a tarefa da organização como a de *“determinar as necessidades, desejos e interesses dos mercados-alvos e atender às satisfações desejadas mais eficaz e eficientemente do que os concorrentes, de maneira a preservar ou ampliar o bem estar dos consumidores e da sociedade”* (Kotler, 1998).

Dentro do processo de marketing, Kotler (1998) ressalta que a tarefa de qualquer negócio é entregar valor ao mercado obtendo algum lucro. Na visão tradicional, a empresa fabrica algo para depois vender, entrando a ação do marketing na segunda metade do processo de entrega de valor. No entanto, diante de uma economia altamente competitiva, uma nova visão, na qual se desenha a oferta para mercados-alvo bem definidos, se faz presente, colocando o marketing no início do processo de planejamento. Nesta nova visão, a empresa se vê como parte de uma seqüência de criação e entrega de valor, que consiste de três fases: escolher o valor, fornecer o valor e comunicar o valor. Na primeira fase, a da escolha de valor, ocorrem a segmentação do mercado, a seleção do alvo apropriado e o posicionamento de valor da oferta. Estes passos são a essência do marketing estratégico. Na segunda fase, fornecer o valor, as especificações e os serviços do produto tangível devem ser detalhados, o preço-

alvo estabelecido e o produto fabricado e distribuído. Esta fase é parte do marketing tático. Na terceira fase, comunicar o valor, a força de vendas, a promoção de vendas, as propagandas e outras iniciativas promocionais se constituem ações complementares do marketing tático. Assim, o processo de marketing consiste na análise de oportunidades, desenvolvimento de estratégias, planejamento de programas e administração do esforço de marketing.

A análise das oportunidades se torna possível por meio da pesquisa de marketing, ferramenta indispensável por meio da qual se detectam as necessidades, desejos e hábitos dos consumidores e da análise do ambiente, composto pelo micro e macroambiente. O microambiente é representado pelos fornecedores, intermediários de marketing, consumidores e concorrentes. O macroambiente é representado pelas forças demográficas, econômicas, físicas, tecnológicas, políticas, legais e socioculturais que afetam suas vendas e lucros.

Quanto ao desenvolvimento de estratégias, primeiramente a empresa deverá decidir quanto ao posicionamento de seu produto, iniciar o desenvolvimento deste novo produto, testá-lo e lançá-lo no mercado; avaliar as estratégias nos seus diferentes estágios de vida (introdução, crescimento, maturidade e declínio), de acordo com o papel exercido pela empresa, levando, inclusive, em consideração, as oportunidades globais e desafios mutantes.

No planejamento dos programas de marketing devem ser tomadas decisões quanto a despesas, composto e alocação de marketing e decidir como o orçamento de marketing será dividido entre as várias ferramentas do composto de marketing (produto, preço, praça e promoção).

Matielli (1999) e Brando (2000) ressaltam a ausência, nos anos recentes, da utilização de planos ou estratégias de marketing específicas, que possibilitassem o aumento do consumo, tanto interno quanto mundial do café do Brasil. A necessidade urgente de aumento de produção, análise de mercado visando ao aumento de participação, tanto em antigos como em novos mercados,

atuação mais forte em propagandas e promoções, acompanhamento permanente das ações e fortalecimento do CDPC, foram aspectos citados como necessários a um plano estratégico. O programa Cafés do Brasil foi criado em 1998, mediante recursos do Funcafé repassados pelo Ministério da Agricultura. Ele baseia-se nos conceitos “um país, muitos sabores”, “qualidade, sustentabilidade e responsabilidade social”, “modernidade com tradições”, “agronegócio sofisticado e eficiente”. Trata-se de um exemplo da tentativa para preencher esta lacuna.

### **2.3.1 O composto de marketing**

De acordo com Kotler (1998) e Certo e Peter (1993), as ferramentas do composto ou mix de marketing popularizado por McCarthy incluem as variáveis produto, preço, promoção e praça (canais de distribuição). Quando tratados de forma estratégica, elas permitem que as organizações se adaptem ao mercado alvo ou se posicionem de maneira a influenciá-lo, possibilitando atingir os objetivos propostos neste mercado.

O mix de marketing se refere ao grupo de variáveis, ou conjunto de ferramentas, que podem ser consideradas como os ingredientes utilizados pelas organizações para implementar sua estratégia de marketing (Miller, 2001). O mesmo autor cita ainda o consumidor como o quinto "P" (pessoas) do composto de marketing, sendo sua análise essencial para o desenvolvimento de estratégias.

No estudo das agroindústrias, Silva e Batalha (1997) utilizaram também este conceito do mix de marketing com ligeiras diferenças de nomenclatura, definindo-o como produto, preço, ponto de distribuição e composto promocional, demonstrando sua extensa aplicabilidade. As variáveis podem ser controladas porque podem ser alteradas, mas existem limites.

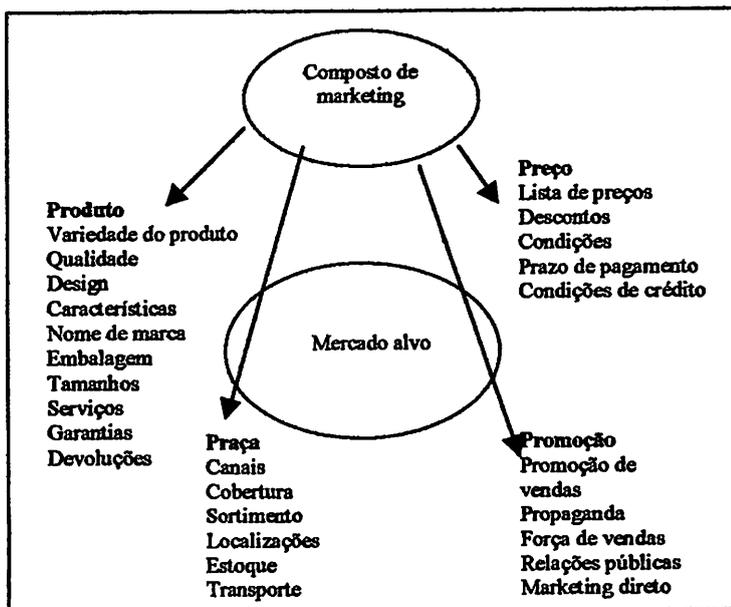
A utilização do composto de marketing como referencial para estudo de estratégias de marketing pode ser observado com freqüência tanto em estudos de casos de empresas isoladas, como no estudo do agribusiness referindo-se à cadeia como um todo. Exemplos de sua aplicabilidade podem ser observados nos trabalhos de Albert et al. (1987), estudando diversos casos de marketing agrário em produtos como trigo, tabaco, algodão, produtos avícolas, bovinocultura, hortaliças e produtores de uva e vinho. Também se observam nos trabalhos de Sette (1999), estudando estratégias de marketing para o mercado brasileiro de café, tendo como foco principal o consumidor jovem; Rezende (1999), realizando um estudo sobre estratégias de marketing para o mercado de queijos finos; Frota (2001), estudando características de um produto emergente regional do estado de Minas Gerais diante da preferência do consumidor por seus atributos; Carvalho (2001), estudando estratégias para o desenvolvimento de novos produtos de uma empresa do setor alimentício e Luna (2001), estudando as características do composto de marketing diante do comportamento de compra de consumidores de café.

Fetto (2000), descrevendo pesquisa realizada nos EUA pela American Demographics, relaciona a estimativa de consumo de bebidas à idade, educação e rotina na utilização dos produtos. Bebidas quentes, como o café e o chá, são consumidas na proporção de duas vezes mais por consumidores mais velhos do que mais novos. O aumento do consumo também é percebido quanto maior o grau de instrução, sendo observada, quando analisados o consumo de cafés e de chás gelados, a proporção de consumo de 75% para consumidores que concluíram o curso superior e 62% para os que não concluíram. Bebidas geladas e com apelo mais saudável, têm seu consumo aumentado na juventude, e esta proporção vem aumentando com o passar dos anos (84% acima de 50 anos e 38% de 18 a 24 anos). A rotina é colocada nesta pesquisa como a responsável pela maioria dos percentuais de consumo observados. Observa-se, nesta

pesquisa, a importância do estudo do comportamento do consumidor, relacionado ao desenvolvimento de novos produtos e segmentação de mercados, bem como do desenvolvimento de campanhas de marketing específicas e bem direcionadas.

Howard (1999), estudando o caso da empresa Dunkin Donnut's nos EUA, descreve que aumento da competitividade tem sido observado em casos de empresas que investem no marketing de seus produtos, com o oferecimento de produtos diferenciados e diversos tipos de bebidas frias ou quentes, levando-se em consideração as tendências e necessidades do consumidor, observado neste caso com oferecimento de diversos tipos de bebidas a base de café.

Não é fácil alterar subitamente elementos de uma campanha promocional após o seu início, ressaltando a importância de uma estratégia de marketing bem elaborada. A Figura 2 possibilita uma melhor visualização e compreensão dos elementos do composto de marketing.



**FIGURA 2 Os 4 P's do composto de marketing**

Fonte: Kotler (1998, p.97)

A seguir, serão descritos, separadamente, cada um dos elementos do composto de marketing que são preço, promoção, praça e produto.

### **2.3.1.1 Preço**

A estratégia de preço pode ser influenciada pelas características do consumidor, da organização e da concorrência. Com relação ao consumidor, este pode ser usado como forma de segmentá-los, como em mercados de prestígio, de massa e econômico ou como uma forma de criar imagem de produto e marca. Com relação à organização, o seu custo, os objetivos da organização, natureza do produto (perceível ou não) e estágio do ciclo de vida podem influenciar na estratégia de preço adotada. Com relação a características da concorrência, a quantidade, o tamanho, as estruturas de custos e as reações históricas à mudança de preços influenciam na estratégia. O preço deve ser compatível com o valor percebido da oferta (Certo e Peter, 1993; Kotler, 1998).

### **2.3.1.2 Promoção**

As estratégias são selecionadas de acordo como os objetivos específicos da organização, de maneira a se escolher as ferramentas mais adequadas para se atingir estes objetivos. Deve-se levar em conta as características do mercado, o qual se quer atingir, de maneira a informar, orientar e persuadir o consumidor. Deve ser adaptada, de acordo com as características do mercado local, podendo se concentrar tanto no processo de comunicação quanto no próprio produto, destacando-se a propaganda, promoção de vendas, publicidade e venda pessoal. Inclui todas as atividades desempenhadas para comunicar e promover os produtos ao mercado-alvo (Certo e Peter, 1993; Kotler, 1998).

No processo de comunicação, dois tipos de canais de podem ser utilizados: o pessoal e o impessoal. Os canais de comunicação pessoal se caracterizam por envolver duas ou mais pessoas comunicando-se diretamente entre si, podendo esta comunicação ser face a face, corpo a corpo, por telefone ou correio. Estes tipos de canais são considerados eficazes pelas oportunidades que têm de individualizar a apresentação e o feedback. Os canais de comunicação impessoal são aqueles que conduzem mensagens sem contato ou interação pessoal, incluindo as mídias, atmosferas e eventos. A mídia é representada pelos veículos impressos (jornais, revistas e mala direta), de difusão (rádio e televisão), de divulgação eletrônica (áudio e videocipe, videodisco, CD-ROM) e de exposição pública (placas luminosas, cartazes, pôsteres e outdoors). A maioria das mensagens impressas é veiculada por meio de mídia paga. As atmosferas se caracterizam por ambientes planejados para criar ou reforçar as inclinações de compra de um produto ou serviço. Os eventos se caracterizam por ocorrências planejadas para comunicar mensagens específicas à audiência alvo, como conferências, inaugurações, patrocínios esportivos (Kotler, 1998).

A propaganda, segundo Dias (1993), é uma das mais fortes armas para estimular o compromisso produto-mercado, visto ser uma das principais responsáveis pela formação do giro do produto no ponto de venda. Determinadas marcas que costumam ser muito promovidas conseguem, por isso mesmo, maior boa vontade dos componentes do sistema, no que diz respeito a compra/venda/destaque no ponto de venda/credibilidade.

### **2.3.1.3 Praça**

Este elemento do composto de marketing é a combinação das instituições por meio das quais se comercializam produtos para os diversos tipos

de compradores, desde compradores industriais a consumidores finais. Inclui todas as várias atividades assumidas para tornar o produto acessível ou disponível aos consumidores-alvo, desde varejistas, atacadistas e toda e qualquer empresa de distribuição física envolvida no processo. Devem criar utilidade de forma, tempo, local e posse ao consumidor (Certo e Peter, 1993; Kotler 1998). Alguns autores, como Dias (1993), também denominam este elemento como distribuição.

Dias (1993) ressalta que a distribuição de bens ou serviços é uma das áreas mais importantes do marketing. Ela tem importância vital para o fabricante, levando-se em consideração que o seu cliente, com maior frequência, é um intermediário, um distribuidor, seja ele atacadista ou varejista. Administração da distribuição tem como objetivo básico, primordial, maximizar as utilidades de tempo, lugar e posse de um bem ou serviço, ou seja, oferecê-lo no momento que o cliente necessita, no lugar certo e facilitando a transferência efetiva de sua propriedade. Estando em conformidade como estes aspectos, certamente haverá uma maior organização e coordenação no que se refere à compra de matérias-primas, produção e estoque, maior conhecimento do perfil do cliente, sua localização, número e porte e um maior conhecimento quanto à forma e resultados das políticas empregadas pelos seus intermediários, inteirando-se das facilidades e/ou dificuldades que estes poderão apresentar ao consumidor final.

Em um sistema de distribuição adequado, Dias (1993) destaca que a estabilidade, ou seja, a capacidade de funcionar da maneira como foi idealizado e estruturado por muitos anos, é primordial para o seu sucesso, permitindo ao empresário a maximização dos resultados. No entanto, o aperfeiçoamento deve estar sempre presente e ser uma constante da atividade administrativa. Assim, a estabilidade significa tornar o negócio mais previsível e conhecido,

principalmente para os consumidores que estarão sempre cientes de como e onde encontrar o produto, da maneira mais acessível possível.

Dentro da gestão do sistema de distribuição, Dias (1993) ressalta como aspectos relevantes ao produto: o mix de produtos, o ciclo de vida do produto, a especificação / diferenciação, a marca, a embalagem, a garantia / serviços / estilo / tecnologia.

#### **2.3.1.4 Produto**

De acordo com a definição de Kotler (1988), produto *“é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer a um desejo ou necessidade”*.

Tomando como análise esta definição, um produto não se restringe, portanto, apenas ao objeto físico. O importante é ter em mente que o consumidor, quando adquire determinado produto, está na verdade adquirindo determinado valor intrínseco ao produto, que satisfaça às suas necessidades e desejos e até mesmo que exceda às suas expectativas. Na compra de determinado produto, portanto, um cliente na verdade pode estar comprando saúde, qualidade, tranquilidade, entre várias outras características. Kotler denomina-as dentro de uma hierarquia de valores para o consumidor como benefício-núcleo, produto básico, produto esperado, produto ampliado e produto potencial.

No mercado consumidor de café, pode-se constatar que, mediante o oferecimento de um produto que atenda às necessidades do consumidor, nem sempre o preço mais baixo é determinante da compra. Conforme matéria *“Consumidor já mostrou que prefere qualidade”*, publicada no *Coffee Business* (2001), o aumento do consumo do café em 8%, observado no ano de 1986, ocorreu em uma época em que os preços encontravam-se em alta e o mercado

oferecia produtos de melhor qualidade, enfatizando a preferência do consumidor por este atributo.

O produto, com certeza, é uma das peças mais importantes do sistema, sendo que este se faz, se molda em função daquele. Na gestão dos sistemas de distribuição, quanto maiores forem os níveis de amplitude e profundidade das linhas de produtos da empresa, mais complexo será o sistema de distribuição. Por outro lado, esta maior amplitude, quando embasada em pesquisas adequadas referentes à demanda, acaba proporcionando maiores oportunidades, que podem beneficiar todos os envolvidos no processo. Assim, a especificação/diferenciação é uma ferramenta importante com relação ao produto, pois permite que se desenvolvam produtos específicos para este ou aquele tipo de canal (Dias, 1993). Para o mesmo autor, o investimento no posicionamento do produto é vital para o sucesso das vendas, e a partir do momento que se consegue um forte posicionamento na mente do consumidor, o produto se vende sozinho, com pouco ou nenhum esforço das empresas intermediárias (atacado e/ou varejo).

Atuahene-Gina & Evangelista (2000) ressaltam em seu estudo exploratório, a importância de perspectivas de marketing e da pesquisa e desenvolvimento (P&D) no desenvolvimento de novos produtos, salientando o impacto positivo destes na performance de novos produtos.

Annegret (2000) ressalta o desenvolvimento recente de programas e de estratégias de marketing na indústria leiteira sueca. Preocupados com a queda de consumo de leite no país, foram realizadas em 1998, em conjunto com a Swedish Dairy Association, uma pesquisa de mercado direcionada a se levantar aspectos do comportamento do consumidor de leite. Associada à análise das estratégias de marketing utilizadas pela Coca-Cola, cujo direcionamento para aumento de market-share se baseou no posicionamento do produto, foi possível se estabelecer estratégias de marketing que revertissem a situação de queda de

consumo. Propriedades exclusivas do produto, associadas ao desenvolvimento de novos produtos e um esforço de marketing mais agressivo realizado conjuntamente com as indústrias do setor foram utilizadas, além do aproveitamento de campanhas anteriores, em que a associação de produtos como o café foram também utilizados.

Troccoli (1995) relata uma forte campanha de marketing desenvolvida nos EUA, no estado da Califórnia, buscando reverter a queda do consumo de leite observada no país, no início da década de 1990. Neste caso, a estratégia utilizada foi a associação do leite a um imagem mais atual, como complemento alimentar e eliminando a associação com a alimentação infantil. Um aumento considerável do consumo foi observado, chegando a 7% naquele estado.

A Nestlé lançou o Nescafé, o primeiro café instantâneo, em 1938 e gastou mais de 60 anos expandindo o mercado, de país a país, permitindo à marca crescer em uma plataforma de posicionamento comum, mas ajudado por um posicionamento criado localmente. Hoje, ele está disponível em mais de cem países. Apesar da diversidade das localidades e dos estilos de vida das pessoas que bebem Nescafé, sua marca de identificação simples e unificada o distingue de todos os outros cafés. Como marca principal da companhia, a marca de café número 1 do mundo provê um ponto de referência em qualidade de produto e aceitação do consumidor ao redor do mundo (Nescafé..., 2000).

Segundo Batalha e Silva (1995), não há sentido em se falar de marketing agroindustrial. Isto porque, de acordo com a posição dentro da cadeia agroindustrial e do mercado, as estratégias de marketing adotadas se modificam, adotando-se enfoques, ferramentas e variáveis diferentes. Cada uma das operações realizadas pela empresa está sujeita a um “ambiente tecnológico”, sendo necessário ao homem de marketing compreender cada operação técnica elementar pelas quais passam os produtos, de forma a permitir que novas oportunidades de mercado sejam identificadas. Mesmo atuando nos elos iniciais

da cadeia, é de extrema importância estar consciente de que o produto é somente uma matéria-prima, que tem por objetivo atender a uma demanda final, representada por produtos específicos posicionados no fim da cadeia. Trata-se de atender ao consumidor final do produto, seja ele individual ou uma instituição pública ou privada. Assim, uma visão integrada de demanda derivada deve ser adotada por todos os mercados que compõem as cadeias produtivas do sistema agroindustrial.

### **2.3.2 O processo estratégico de marketing e as estratégias genéricas**

Neste tópico serão tratados, inicialmente, os conceitos e teorias sobre estratégias e seus aspectos relevantes. Em seguida, serão abordadas as teorias sobre estratégias de marketing, de maneira a propiciar um suporte teórico que permita a análise posterior das estratégias de marketing utilizadas no objeto deste estudo.

O ambiente externo da empresa tornou-se cada vez mais mutável e descontínuo em relação ao passado. Dessa forma, os objetivos tornaram-se, isoladamente, insuficientes como regras de decisão para guiar a reorientação estratégica da empresa na adaptação a novos desafios, ameaças e oportunidades. Dessa forma, o interesse pela estratégia, tornou-se ainda maior, sendo o conceito e a prática do planejamento estratégico muito difundidos entre grandes e médias empresas na últimas décadas (Ansoff, 1991).

Estratégia é um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização. Ansoff (1991) descreve quatro tipos distintos de regras:

- padrões pelos quais o desempenho presente e futuro da empresa é medido. Em termos qualitativos, são chamados objetivos; em seu aspecto quantitativo são chamados de metas;
- regras para desenvolvimento da relação entre a empresa e seu ambiente externo: que produtos e tecnologias a empresa desenvolverá, onde e para quem os produtos serão vendidos, como a empresa conquistará alguma vantagem sobre os concorrentes. Este conjunto de regras é chamado de estratégia de produto e mercado ou estratégia empresarial;
- regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos na organização; isto é freqüentemente chamado de conceito organizacional;
- as regras pelas quais a empresa conduzirá suas atividades no dia-a-dia, chamadas de políticas operacionais.

A estratégia portanto, deve ser utilizada, em seguida, para gerar projetos estratégicos por meio de um processo de busca. O papel da estratégia nessa busca é, primeiramente, focalizar a atenção em áreas por ela definidas e, em segundo lugar, identificar e eliminar possibilidades que com ela sejam incompatíveis (Ansoff e McDowell, 1993).

Certo e Peter (1993) definem estratégia como linhas de ação formuladas pela alta administração e projetadas para alcançar os objetivos globais da empresa, levando-se em consideração as variáveis ambientais.

Levi (1986) acrescenta que *“as empresas se esforçam para obter liderança, ou seja, vantagem competitiva”*. Assim, segundo suas concepções, as únicas decisões realmente estratégicas seriam aquelas relativas ao portfólio de negócios da empresa e ao seu posicionamento. Em outras palavras, as decisões estratégicas seriam referentes à escolha dos ramos de negócio nos quais a empresa pretende atuar e à postura que a empresa deverá tomar para atuar de forma competitiva nesses negócios.

A administração estratégica surgiu a partir da década de 1950, com a criação das técnicas de administração por objetivos. A administração por objetivos surgiu como método de avaliação e controle sobre o desempenho de áreas e organizações em crescimento rápido. Dessa forma, partia-se do estabelecimento de objetivos gerais da organização e específicos de cada departamento, para a elaboração de planos táticos e operacionais, passando-se pela avaliação e controle do desempenho (Chiavenato, 1993).

O conceito de estratégia só foi incorporado ao vocabulário administrativo após o surgimento do planejamento estratégico, a partir da década de 1970. O planejamento estratégico diferenciava-se da administração por objetivos na medida em que envolvia a determinação de objetivos globais referentes à organização como um todo, colocava esses objetivos situados a longo prazo e envolvia a análise das implicações do ambiente sobre o desempenho da empresa (Chiavenato, 1993).

No entanto, acredita-se que a alta frequência das mudanças ambientais nas últimas décadas obrigou os administradores a reformularem seus conceitos e métodos de elaborar e implementar estratégias. Assim, surgiu o conceito de administração estratégica, definido por Ansoff e McDowell (1993) como *“um enfoque sistemático a uma responsabilidade importante e cada vez mais essencial da administração: posicionar e relacionar a empresa a seu ambiente de modo a garantir seu sucesso continuado e colocá-la a salvo de eventuais surpresas”*.

Certo e Peter (1993) ressaltam a diferença entre planejamento estratégico e administração estratégica no momento em que a definem como um “processo contínuo e iterativo” cujo objetivo é manter a organização integrada ao seu ambiente. Dessa forma, percebe-se a mudança de uma visão estática e pontual para outra, dinâmica e contínua.

De acordo com Certo e Peter (1993), o processo de administração estratégica é composto das seguintes etapas :

**Etapa 1 - análise do ambiente externo e interno:** envolve o processo de monitoramento do ambiente organizacional para identificar riscos e oportunidades presentes e futuras e identificar os pontos fortes e fracos da empresa com relação a esse ambiente;

**Etapa 2 – estabelecimento das diretrizes organizacionais (missão e objetivos):** é a etapa que define aonde a empresa quer chegar. A missão organizacional é a razão pela qual a empresa existe, enquanto que os objetivos organizacionais são as metas que as organizações se propõem a atingir;

**Etapa 3 – formulação da estratégia:** é o processo de desenvolvimento, análise e seleção de alternativas estratégicas que promovam o atingimento dos objetivos;

**Etapa 4 – implementação da estratégia organizacional:** envolve colocar em prática as estratégias definidas nos estágios anteriores;

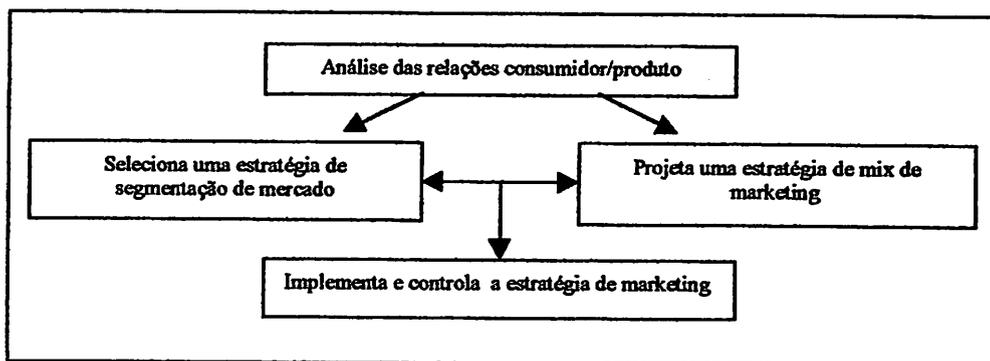
**Etapa 5 – controle estratégico:** envolve o monitoramento e avaliação do processo de administração estratégica, para melhorá-lo e assegurar um funcionamento adequado.

De acordo com Oliveira (1993), a definição de estratégia empresarial se faz como um conjunto de decisões formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa em um ambiente.

Dentro de uma análise estratégica, criar relações fortes com clientes, fornecedores, distribuidores, revendedores e pessoas influentes no setor e saber tirar o máximo proveito da infra-estrutura disponível e de pessoas e empresas chave que propiciam ao setor a sua evolução, são condições essenciais para se

criar posições duradouras no mercado (Day, 1990). Conhecer bem os processos, canais de distribuição, bem como os revendedores, distribuidores e todos aqueles que permitem um fluxo correto e ágil de informações é fator preponderante para se conquistar e manter esta posição no mercado (McKenna, 1993).

Para que estratégias de marketing sejam bem sucedidas se torna necessário o desenvolvimento de um processo no qual o planejamento estratégico esteja presente desde o início. As etapas do processo de administração estratégica, descritas por Certo e Peter (1993), são, portanto, primordiais para o desenvolvimento de uma estratégia de marketing. Assim, estes autores discutem a formulação de estratégias de marketing, baseados em quatro aspectos que caracterizam o processo que são, a análise das relações consumidor/produto, as formas de segmentação de mercado, a projeção de uma estratégia de mix de marketing e a implementação e o controle desta estratégia. A Figura 3 proporciona uma visão mais clara do processo proposto por estes autores.



**FIGURA 3** Processo estratégico de marketing

Fonte: Certo e Peter (1993)

A análise das relações entre consumidor e produto nos proporciona idéias sobre o segmento de mercado que melhor se adapta ao produto desenvolvido pela organização. A estratégia de segmentação de mercado é utilizada de forma a se concentrar esforços de marketing em grupos específicos de consumidores, ao contrário de se tentar atender a toda uma população. Divide-se um mercado em grupos de consumidores determinados por uma infinidade de dimensões ou bases, podendo ser esta segmentação geográfica, demográfica, psicográfica ou de benefício. A segmentação geográfica se verifica quando se direcionam os produtos de acordo com as áreas que melhor absorveriam seu consumo, sendo muito úteis para se definir inicialmente os mercados. A segmentação demográfica leva em consideração aspectos como sexo, idade e renda, religião, entre outros, sendo muito usada para segmentar mercados. A segmentação psicográfica, também chamada de estilo de vida, inclui o estudo de atividades exercidas pelos consumidores e suas opiniões, em que necessidades, influências externas e internas dos consumidores são determinantes de seu comportamento de compra. A segmentação de benefício procura medir os sistemas de valor dos consumidores e as percepções sobre as várias marcas em uma classe de produto.

Kotler (1998) determina a segmentação de mercado como um esforço para se aumentar a precisão de se atingir o alvo de uma empresa. Assim, a adoção de um marketing de mercado alvo se concretiza na determinação dos principais segmentos de mercado, escolhendo-se um ou mais desses segmentos e desenvolvendo produtos e programas de marketing sob medida para cada um deles. Este tipo de marketing exige três etapas importantes, que são: a segmentação de mercado, a escolha do mercado alvo e o posicionamento de mercado, como pode ser melhor compreendido na Figura 4.

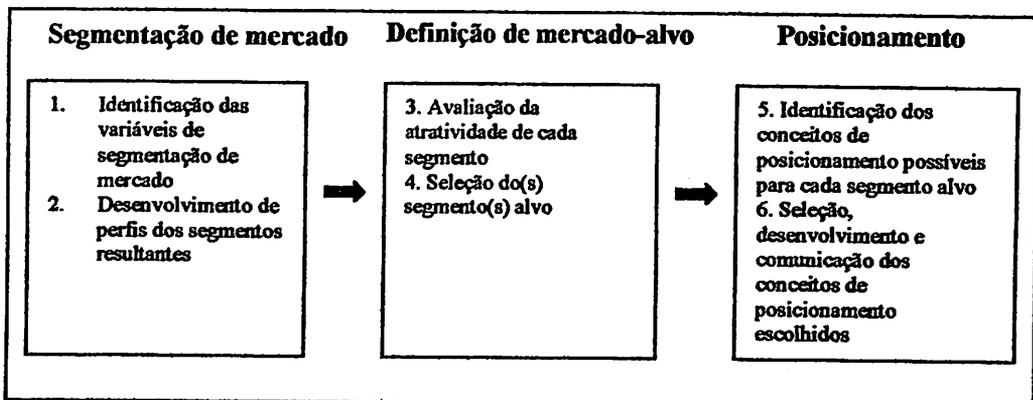


FIGURA 4 Etapas para a segmentação de mercado, definição de mercado-alvo e posicionamento.

Fonte: Kotler, 1998, p.226.

Independente dos pontos fracos e fortes que uma empresa possa ter com relação a seus concorrentes, o baixo custo e a diferenciação são dois tipos básicos de vantagem competitiva que ela pode possuir. Estes, quando combinados com o escopo de atividades, levam a três estratégias genéricas: a liderança em custo, a diferenciação e o enfoque (Figura 5).

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo mais baixo	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Alvo amplo	1. Liderança em custo	2. Diferenciação
	Alvo estreito	3A. Enfoque em custo	3B. Enfoque em diferenciação

FIGURA 5 Estratégias genéricas

Fonte: Porter (1989)

- **A liderança em custo** – segundo Porter (1989), esta estratégia se baseia no custo da indústria ser menor que o de seus concorrentes, sendo este custo cumulativo da execução de todas as atividades da valor. A indústria deve procurar alcançar e sustentar esta liderança. Somente deve existir um único líder em custo. A existência de mais de uma indústria competindo por esta liderança cria uma rivalidade acirrada, uma guerra de preços, que pode ser desastrosa a longo prazo. Mantendo-se o preço equivalente ou mais baixo que seus concorrentes, sua posição também se traduz em retornos mais altos. Assim, a empresa se protege contra a rivalidade de seus concorrentes, pois ainda estará obtendo um certo retorno quando estes atingirem o ponto zero de lucro; contra clientes poderosos, pois estes estarão também limitados à empresa mais eficiente no sentido de forçar redução de preços; contra fornecedores, pois possuirá maior flexibilidade na absorção de aumento de preços de insumos; contra a entrada de novos concorrentes, pois o menor custo geralmente cria fortes barreiras referentes a economia de escala ou vantagens comparativas de custo e contra produtos ou serviços substitutos, pois a torna mais preparada para enfrentar tais ameaças.
- **Diferenciação** – nesta estratégia, a empresa procura ser única na indústria, pela seleção de determinados atributos que são valorizados pelos compradores e que são diferentes dos adotados pelos seus rivais, produzindo, assim, produtos diferenciados. Segundo Kotler (1998), diferenciação é o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa das ofertas concorrentes de seus concorrentes. O número de oportunidades de diferenciação varia com o tipo de setor industrial. A partir daí, a empresa se beneficia, pois esta

diferenciação permite que se cobre um preço-prêmio pelo seu produto, desde que este preço-prêmio seja superior aos seus custos extras despendidos para obter esta diferenciação. Este preço-prêmio propicia uma margem de lucro maior, o que torna a empresa menos susceptível às variações do ambiente. Permite também que se venda um maior volume de produto por determinado preço ou se obtenha outros benefícios como maior lealdade do comprador, durante quedas cíclicas ou sazonais. Segundo Porter (1989), o fato de existirem vários atributos a serem utilizados permite também que existam vários líderes em atributos de diferenciação específicos, desde que cada um se especialize em um ou mais atributos diferentes dos demais e que haja um número suficientemente grande de clientes que valorizem estes atributos. Oliveira (1991, p.283), comentando sobre o modelo de Porter, descreve a diferenciação como uma estratégia que permite retornos superiores, possibilitando à empresa se colocar em uma posição sustentável em relação às cinco forças competitivas. A diferenciação proporciona uma fidelidade maior dos clientes com relação à marca, o que protege a empresa contra a rivalidade intensa de outros concorrentes. Isto porque os clientes se tornam mais sensíveis ao preço, desde que esta diferença em preço não seja abusiva a ponto de não sustentar esta lealdade. Protege contra a entrada de novos concorrentes que necessitariam de enorme esforço para suplantá-la e contra clientes poderosos, impedindo a proliferação de produtos ou alternativas comparáveis reduzindo sua pressão. As margens maiores protegem a empresa contra fornecedores poderosos, permitindo maior flexibilidade na absorção dos aumentos de matérias-primas e contra produtos ou serviços substitutos, pois a torna mais bem preparada que os concorrentes para enfrentar estas ameaças.

- **Enfoque** – esta estratégia se baseia na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria, concentrando esforços em determinado grupo de clientes, segmento da linha de produtos ou mercado geográfico. Dessa forma, pela escolha de um ou mais segmentos-alvo específicos, procura-se otimizar a estratégia para atendê-los da melhor maneira possível, obtendo uma vantagem competitiva sobre os concorrentes que buscam atender à toda a indústria, o que ocorre nas estratégias de menor custo e diferenciação. Esta estratégia pode ser definida por duas variáveis: o enfoque no custo, que explora diferenças no comportamento dos custos em alguns segmentos e o enfoque na diferenciação, que explora as necessidades especiais dos compradores em certos segmentos. Oliveira (1991) comenta que os retornos superiores proporcionados por esta estratégia advêm das mesmas proteções descritas anteriormente nas estratégias de liderança em custo e diferenciação. Como riscos, os concorrentes podem determinar subsetores dentro do segmento estratégico explorado, tomando-se mais especializados que a empresa que adota esta estratégia e as necessidades dos segmentos alvos podem ser muito próximas do mercado como um todo, não justificando a adoção desta estratégia.

Conforme Zaccarelli e Fischmann (1994), a necessidade de não serem todas mutuamente exclusivas entre si seria uma das condições para as estratégias genéricas serem de uso amplo, de forma a permitir serem adotadas simultaneamente, contanto que compatíveis. De acordo com os estudos destes autores, foram identificadas não três, mas treze estratégias genéricas, que são: as estratégias de oportunidades, desinvestimento, intento, adaptação, diferenciação produto-mercado, diferenciação funcional, inovação, evolução, reação, despistamento, cooperação, agressão e autoproteção, podendo a estratégia da empresa ser uma composição de várias destas estratégias genéricas.

Uma combinação de novos produtos, mercados e tecnologias é desenvolvida pela empresa mediante a adoção destas ações estratégicas. Esta combinação é obtida pela adição de novos produtos e mercados, pela liquidação de produtos e mercados antigos e pela expansão da posição corrente. A mudança em relação à postura anterior exige uma redistribuição de recursos da empresa – um padrão de liquidações e investimentos em aquisições de empresas, desenvolvimento de produtos, canais de comercialização, propaganda, etc. À primeira vista, as decisões estratégicas assemelham-se a decisões de investimento, que lidam de maneira semelhante com a alocação de recursos a ativos fixos e máquina (Ansoff, 1991).

De acordo com Dias (1993), a estratégia de marketing de uma empresa necessita de um plano de marketing bem organizado. As variáveis do composto mercadológico (produto, preço, distribuição e comunicação) devem se integrar de forma sinérgica e harmônica, de maneira que se alcancem os resultados planejados. Diversos autores, como Kotler (1998), Cobra (1991), Megido e Xavier (1995) e Dias (1993), destacam como “habilidade conceitual” a capacidade de poder integrar, harmônica e objetivamente, todas as ferramentas de marketing, de tal forma que isto se traduza num plano adequado à realidade do mercado, da concorrência e da empresa.

Para Megido e Xavier (1995), dentro do sistema de agribusiness, estar atento aos efeitos da cadeia competitiva em todos os seus elos e não negligenciar o conhecimento e o controle sobre tudo o que está antes e depois de sua posição são os pontos vitais para se atuar no marketing, caracterizando também o “marketing integrado”.

A representação da cadeia de produção agroindustrial compreende três macrosssegmentos distintos, a saber, macrosssegmento produção de matéria-prima, industrialização e comercialização. Cada um deles é delimitado por mercados com características de funcionamentos diferentes. Identificam-se

quatro tipos de mercados, junto aos quais as atividades de marketing devem sofrer adaptações: marketing rural, marketing agrícola, marketing agroindustrial e marketing alimentar. Esta divisão permite ao profissional de marketing melhor posicionar-se dentro da cadeia de produção agroindustrial, indicando assim seu foco de atenção (Batalha e Silva, 1995).

É necessário ter uma visão integrada no *agribusiness*, que possibilite uma visão da cadeia competitiva segmentada pelos diversos campos de especialização de marketing. Para cada elo da cadeia sistêmica e competitiva do *agribusiness* existe uma prioridade de inteligência de administração de marketing. Assim, por exemplo, o Departamento de Planejamento Estratégico de uma empresa tem no sistema e informação da análise, seu ponto focal crítico de sucesso. Da mesma forma, a área de vendas de uma agroindústria tem seu ponto focal prioritário na competência de cobertura em quantidade e qualidade da rede de supermercados, por exemplo.

O que é extraordinário quando estuda-se marketing sob enfoque da cadeia competitiva do *agribusiness* é a total interdependência dos agentes. Mais competência de ativação de marketing de uma rede franqueadora sobre outra irriga todo o sistema de *agribusiness* daquela organização de uma maneira mais lucrativa. Da mesma forma, a ausência de análise do posicionamento e segmentação pode enfraquecer toda a qualidade do trabalho dos agentes inter-relacionados que vêm a seguir. Assim, seria impossível administrar marketing em *agribusiness* sem um modelo de planejamento sistêmico, qualquer que seja o produto envolvido (Megido e Xavier, 1995).

Para Pinazza e Alimandro (1999), a orientação dos agentes do *agribusiness* para o marketing significa entender onde verdadeiramente surgem as forças que são retransmitidas para o sistema. A ligação maior se encontra nos elos da cadeia mais próximos dos consumidores finais. Neste ponto, a existência de maior sensibilidade e facilidade em captar seus desejos e preferências indica

o caminho e permite, de forma integrada e interdependente entre cliente e fornecedor, repassar as informações aos demais agentes da cadeia. Para os autores, frente a uma agricultura onde predomina a visão de *commodities*, os bens de especialidades se constituem a alma dos agronegócios.

Giordano & Souza (1994), no estudo de caso da empresa americana Norpac, evidenciam o processo de agregação de valor à commodity através do processamento de diversos produtos agroalimentares e sua estratégia de distribuição destes produtos congelados.

A criatividade em marketing acelera a adoção de hábitos alimentares e o retorno sobre investimentos dos produtos, bem como otimiza o custo da construção do valor dos ativos, com a percepção das marcas (Megido e Xavier, 1995, p.106).

O valor das marcas é surpreendentemente maior do que as instalações físicas das companhias e transforma-se no patrimônio de valor “número 1”. A contabilização da marca como ativo é uma novidade no mundo dos negócios. O posicionamento, a imagem da marca e o grau de domínio sobre os canais de distribuição são fatores que geram maior nível de “proteção” e real vantagem competitiva. Com a brutal velocidade de inovações, lançamentos de produtos e serviços, e de avanços tecnológicos, a “exclusividade” não dura muito tempo. A tecnologia vira *commodity* rapidamente. E assim, na visão empresarial, o valor percebido da marca é fator diferenciador competitivo na guerra de marketing (Megido e Xavier, 1995, p.105). A busca por um desenvolvimento de selos de identificação de origem dos diversos cafés do país é uma tentativa de se adotar esse princípio, buscando-se, dessa forma, a diferenciação e a agregação de valor ao produto café. Pinazza & Chaddad (1994) evidenciam, em um estudo de caso de um frigorífico do Estado de Santa Catarina, a importância de um programa sólido de marketing dentro de um complexo agroindustrial, como um dos caminhos de construção de uma marca.

Spers (1998; 2000), em seus estudos sobre qualidade e segurança alimentar (*food safety*), relaciona-os à garantia do consumidor adquirir um alimento com atributos de qualidade que sejam do seu interesse, destacando-se atributos relacionados à saúde e origem do produto. O autor relata a importância destes fatores como formas de diferenciação, enfatizando que, muitas vezes, estes fatores são intrínsecos ao produto, dificultando sua percepção. Os certificados de qualidade são uma das alternativas para comprovação e garantia destes atributos perante os consumidores.

Megido e Xavier (1995) pesquisaram os enfoques dados pela gerência de produtos, comparando-se vendas rurais com industriais, vendas a consumidor e ao governo. Observaram os autores que menor ênfase era dada aos enfoques “promoção”, “direção”, “atendimento/clientes”, “propaganda” e “promoção” no setor de vendas rurais. Caracteriza-se, assim, a necessidade de investimentos no desenvolvimento de estratégias de marketing que contemplem esses elementos do composto de marketing.

Buscar subsídios para se compreender o mercado de forma a atender às suas necessidades, mantendo um contato constante com todos os elementos que compõem o sistema, comunicando e procurando inovações constantes são questões fundamentais para o desenvolvimento e sucesso de estratégias de marketing.

## **2.4 As forças competitivas de Porter aplicadas à cadeia do agronegócio do café**

O atual ambiente no qual se inserem as indústrias, de maneira geral, tem se mostrado cada vez mais dinâmico. O desenvolvimento tecnológico tem proporcionado grandes transformações sociais e, conseqüentemente, tem modificado direta ou indiretamente os hábitos e necessidades dos consumidores

e da sociedade como um todo. Estas transformações tornam cada vez mais necessário um acompanhamento agressivo dos segmentos industriais, de maneira a atender aos anseios e necessidades dos consumidores e se posicionarem de maneira competitiva frente à concorrência acirrada que se estabelece e a atual realidade econômica. De acordo com Porter (1986), a estratégia competitiva é a busca de uma posição favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva não somente responde ao meio ambiente, como também procura criar este meio ambiente em benefício de uma empresa.

Pode-se tomar a concorrência como fator determinante do sucesso ou fracasso de determinada empresa em determinada indústria. A partir daí, uma empresa busca estratégias que determinem uma posição lucrativa e sustentável contra as forças da concorrência. Segundo Porter (1986), os pontos centrais da estratégia competitiva se baseiam na atratividade das indústrias e na posição competitiva relativa de uma empresa dentro de uma indústria, sendo estas dinâmicas e determinantes da rentabilidade. De acordo com esta análise, a estratégia competitiva, ao mesmo tempo que responde, também molda o ambiente, procurando criar vantagem competitiva.

Conforme descrito por Porter (1986), a atratividade da indústria se baseia nas regras da concorrência, determinadas pelas cinco forças competitivas (entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores e a rivalidade entre os concorrentes), que influenciam preços, custos e investimentos necessários. A vantagem competitiva é proporcionada pela capacidade da indústria em lidar com estas cinco forças, melhor que seus concorrentes. Silva (1998) utilizou este modelo como suporte para seus estudos, procurando analisar a competitividade do agronegócio café no Sul de Minas.

Dessa forma, para melhor analisar as estratégias de marketing utilizadas pelos agentes da cadeia do agronegócio do café diante da competitividade do setor, procurar-se-á adaptar a este o modelo das cinco forças competitivas de Porter. Cada agente específico será alocado, tendo a indústria de torrefação, moagem e solúvel como ponto central deste modelo. Assim, pode-se representar o modelo como na Figura 6.

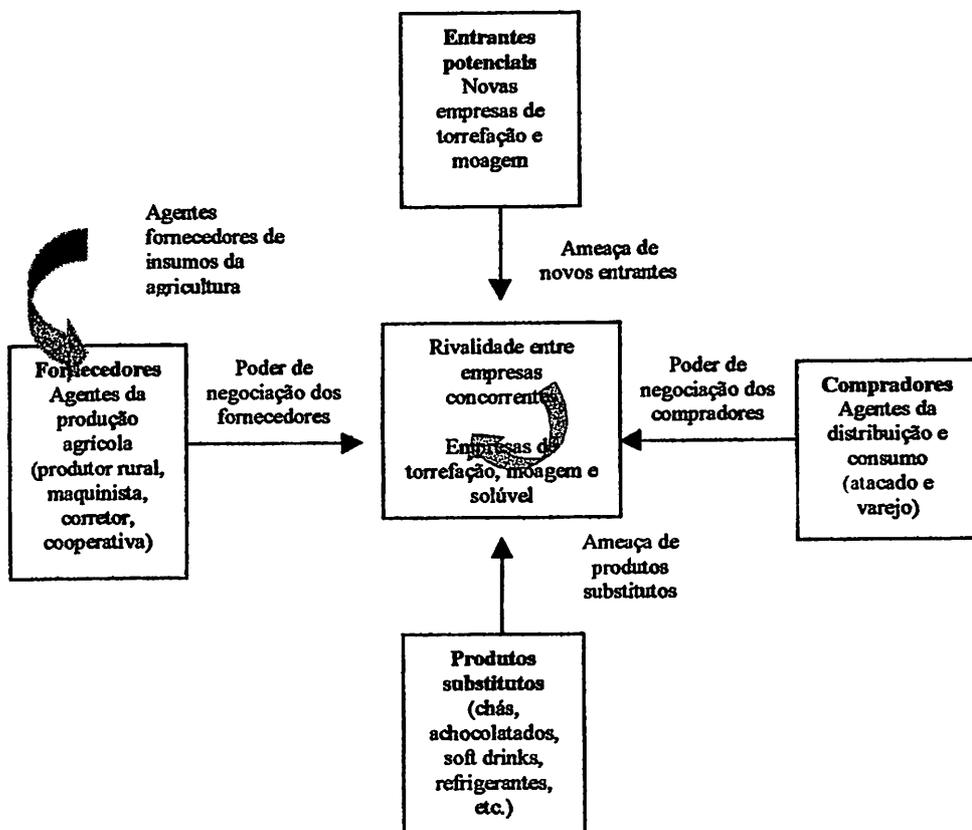


FIGURA 6 - Adaptação do modelo das 5 forças competitivas de Porter aos agentes da cadeia do agronegócio do café.

Fonte: Porter (1986), adaptado pelo autor.

A competitividade da indústria do café brasileira foi alvo de estudos nos trabalhos de Zylberstajn et al.(1993), Instituto de Economia/Unicamp (1993) e Vegro (1994). Nestes trabalhos, é ressaltada a regulamentação do mercado e a perda da qualidade do produto nacional como determinantes do declínio brasileiro no mercado de café. A desregulamentação interna do mercado, o incremento da qualidade do produto mediante a inovação nos equipamentos e melhoria no processamento, o processo de verticalização das cooperativas líderes, absorvendo os processos de torrefação e moagem, a diferenciação através da segmentação de mercados com oferecimento de produtos de melhor qualidade foram considerados como formas de se aumentar a competitividade do setor. Salientam também os autores, a importância da existência de uma política agressiva de marketing, na qual se torna vital a participação de todos os elementos da cadeia.

Para Zilbersztajn et al. (1993) e Oliveira (1998), a cadeia agroindustrial do café pode ser considerada competitiva, diante dos vários eventos adversos ao qual vem resistindo nos últimos anos, como: os choques de oferta, como o da geadas de 1975 e da seca de 1985/86; forte regulamentação governamental e brusca supressão dessa em 1990, com a extinção do IBC e desarticulação da política cafeeira; suspensão do Acordo Internacional do Café, em 1989; supressão dos registros de exportação, em 1991; tabelamento no mercado interno, até 1992 e os baixos preços no mercado internacional, de 1993 e 1995, devido à superprodução e aos grandes estoques mundiais. Mais recentemente em 2000 e 2001, uma nova fase de preços baixos se repetiu. Em parte isso ocorreu pelo excesso de produção e pelo programa de retenção, que favoreceu a tomada de parte do mercado externo por outros países que, apesar de aderirem ao programa, não acataram as determinações impostas. A forma e o grau de

intervenção estatal na cadeia do café podem ser atribuídos a todos esses problemas em conjunto

Em contrapartida, relacionando a competitividade das principais cadeias do agronegócio no Brasil, Gasques e Villa Verde (1998) ressaltam que, no tocante à cadeia do café, uma perda da competitividade vem sendo observada no comércio mundial. Ela se caracteriza pela redução do “market share” frente a pressão dos concorrentes e se agrava com o decréscimo do consumo per capita observado desde os anos 1980. Fatores como a mudança dos hábitos alimentares, concorrência de fabricantes de bebidas frias e de outras quentes como o chá, além de baixa qualidade e produtividade e falta de coordenação na produção e comercialização, também contribuem de maneira a afetar a competitividade do café.

Toledo et al. (2000), avaliando seis cadeias agroalimentares, que são as de bebidas (cerveja e refrigerante), biscoitos, carne bovina, chocolate, conservas de tomate e derivados de leite, ressaltam a pouca interferência destas indústrias com relação ao controle e qualidade da matéria-prima utilizada. A gestão da qualidade na indústria agroalimentar brasileira ainda se encontra voltada, fundamentalmente, para a inspeção e o controle do processo. A qualidade ainda é fator a ser desenvolvido como fonte de aumento da competitividade destas empresas.

Como exemplo de procura em estabelecer um posicionamento no mercado mundial de café, Wallengren (1999) cita o exemplo do México. Frente às frequentes catástrofes ambientais, as quais ocasionaram queda de produção e de qualidade do produto nos últimos anos, o México, pelo desenvolvimento do Calicafé (Associação de Café de Especialidade Mexicana), buscava a recuperação de sua reputação e imagem como grande produtor de café junto aos mercados mundiais. Ao mesmo tempo, almejava obter um preço prêmio pelos cafés produzidos. Aspectos como programas de reabilitação de campos de café,

aliados a condições naturais propícias à produção de cafés especiais e desenvolvimento de agricultura sustentável, são utilizados como estratégias de marketing para atingir estes objetivos. A procura pelo aumento do consumo interno, por meio da conscientização de que o país produz um café de qualidade, tornou-se também um aspecto importante para o futuro da indústria.

### **3 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Procurou-se estruturar a metodologia de forma que possibilitasse caracterizar o tipo de pesquisa realizada e a forma de coleta e análise dos dados levantados. Dessa forma, para melhor compreensão da metodologia desenvolvida, procurou-se subdividi-la em cinco tópicos. Buscou-se determinar a metodologia utilizada na pesquisa, bem como seus conceitos e teorias nas quais se baseiam. No primeiro tópico, são descritos os conceitos e os diversos tipos de pesquisa científica, bem como o modelo adotado neste trabalho. No segundo tópico, são descritos os objetos de estudo da pesquisa e determinada a forma de amostragem. No terceiro tópico, foram descritas as estratégias de coleta de dados, bem como o conceito das fontes de dados utilizadas na pesquisa. No quarto tópico, a forma de tratamento e análise dos dados utilizadas são descritas, bem como o conceito e as teorias nas quais se enquadram. No quinto e último tópico, foi desenvolvido o modelo de análise que serviu de suporte para a aplicabilidade da metodologia adotada e compreensão dos objetivos da pesquisa.

#### **3.1 Tipo de pesquisa**

A pesquisa é definida por Gil (1994) como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para o problema mediante o emprego de procedimentos científicos.

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, de maneira a se conhecer melhor o assunto. Assim, pode-se estabelecer o problema de pesquisa por meio da

elaboração de questões e hipóteses que expliquem os fatos e fenômenos a serem estudados. Assim, tais pesquisas são apropriadas para as primeiras etapas de uma investigação mais ampla, quando o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são quase inexistentes ou quando o tema escolhido é pouco explorado tornando-se difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis (Mattar, 1996; Gil, 1994).

Quanto à natureza das variáveis, as pesquisas são classificadas em qualitativas e quantitativas. Tecnicamente, a pesquisa qualitativa identifica a presença ou ausência de algo, enquanto que a quantitativa procura medir o grau em que algo está presente. Na pesquisa qualitativa, os dados são colhidos por meio de perguntas abertas (quando em questionários), em entrevistas em grupos, em entrevistas individuais em profundidade e em testes projetivos. É possível que numa mesma pesquisa e num mesmo instrumento de coleta de dados haja perguntas quantitativas e qualitativas (Mattar, 1997).

A pesquisa qualitativa se caracteriza por permitir um estudo da interação entre indivíduo e organização, facilitando uma análise dos fenômenos que envolvem os seres humanos e suas relações sociais. Dentro das ciências sociais, os paradigmas positivista e interpretativo representam as diferentes concepções ontológicas de realidade social, em que diferentes métodos de pesquisa são valorizados. A partir da década de 1960, as abordagens de cunho interpretativo começaram a ganhar espaço no meio acadêmico, contrapondo-se ao domínio do positivismo nas ciências sociais desde a década de 1930 (Alencar, 1999). O paradigma interpretativo considera a sociedade como uma construção de seus membros, em que a realidade social é formada por ocasiões de interação realizadas pelos atores envolvidos, que são capazes de interpretação e ações significativas (Jones, 1993). Assim, passamos de um interesse em validar empiricamente uma teoria, pregada pelo paradigma positivista, para o interesse em interpretar a ação dos membros de uma sociedade.

A pesquisa social etnográfica qualitativa imprime uma atitude de imparcialidade em direção à sociedade. Essa atitude permite ao pesquisador observar sua conduta e a dos outros, para compreender os mecanismos de processos sociais e para compreender e explicar por que ambos os atores e processos são como são (Vidich e Lyman, 1994).

Quanto ao escopo da pesquisa, em termos de amplitude e profundidade, as pesquisas são classificadas em estudos de casos, estudos de campo e levantamentos amostrais. O estudo de caso é um estudo profundo, mas não amplo, pelo qual se procura conhecer profundamente e de forma detalhada apenas um ou poucos elementos da população sobre um grande número de aspectos e suas inter-relações. A partir daí, possibilita a compreensão da generalidade do mesmo ou, pelo menos, o estabelecimento de bases para uma investigação posterior, mais sistemática e precisa (Mattar, 1997; Gil, 1994).

O estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Os recursos se vêem concentrados no caso visado, não estando o estudo submetido às restrições ligadas à comparação do caso com outros casos (Godoy, 1995a; Laille e Dionne, 1999). Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular. Tem por objetivo proporcionar vivência da realidade por meio da discussão, análise e tentativa de solução de um problema extraído da vida real. Seu propósito é analisar intensivamente uma dada unidade social, sendo possível optar pelo estudo de situações típicas (similares a muitas outras do mesmo tipo) ou não usuais (casos excepcionais) (Godoy, 1995a, Godoy 1995b).

Para Godoy (1995a), a técnica do estudo de caso tem se mostrado preferida por pesquisadores quando buscam responder às questões “como” e “por que” da ocorrência de determinados fenômenos, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de

interesse é sobre os fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real.

Yin (1984) caracteriza o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa abrangente que envolve vários métodos tanto de coleta de dados quanto de suas análises, abordando tanto evidências qualitativas quanto quantitativas. Para o autor, o estudo de caso está longe de se tornar uma estratégia unicamente exploratória, enfatizando também sua aplicabilidade em estudos descritivos e explicativos.

No estudo de caso, o pesquisador geralmente utiliza uma variedade de dados coletados em diferentes momentos, por meio de variadas fontes de informação. Tem como técnicas fundamentais a observação e a entrevista. A observação pode ser de caráter participante (recomendada para estudos de grupos e comunidades) e não-participante (atua apenas como espectador atento). Quando envolve dois ou mais sujeitos, duas ou mais instituições, pode-se falar de casos múltiplos.

Selecionar o caso, escolher as fontes de informação adequadas e negociar o acesso do pesquisador ao local escolhido são os primeiros passos do processo. As pessoas envolvidas devem estar a par dos principais objetivos do trabalho e da situação do observador logo no início do trabalho. Assim, parte-se para o trabalho de campo que envolve a obtenção e a organização das informações consideradas relevantes para o estudo em questão.

O conteúdo das observações geralmente envolve uma parte descritiva do que ocorre no campo e uma parte reflexiva, que inclui comentários pessoais. A combinação com material obtido de gravações também pode ser utilizada, a qual torna os dados obtidos mais precisos.

De acordo com Yin (1984), a utilização de múltiplos casos se faz apropriada quando o intuito da pesquisa é a descrição do fenômeno, a construção da teoria ou o teste de teoria. Para Stake (1984), o estudo caso coletivo ou estudo

multicasos é determinado quando pesquisadores estudam um número de casos conjuntamente, de forma a investigar dentro do fenômeno, população ou condição geral. Não é um estudo do coletivo, mas um estudo instrumental estendido a vários casos. Casos individuais, dentro do coletivo, podem ou não ser conhecidos com antecedência mediante características comuns. Eles podem ou não ser similares, redundantes ou variáveis, cada um a seu tempo e são escolhidos porque acredita-se que a compreensão de todos levará ao melhor entendimento, talvez melhor teorizando sobre um ainda maior conjunto de casos.

Assim, dentro das descrições dos métodos apresentados, esta pesquisa tem caráter exploratório e quanto à natureza das variáveis, classifica-se como qualitativa. Quanto ao escopo da pesquisa, por se tratar de um estudo em profundidade, caracteriza-se como estudo de caso e, sendo várias as unidades a serem analisadas, especifica-se também como estudo multicaso.

### 3.2 Objeto de estudo e amostragem

Constituem objeto da pesquisa as organizações caracterizadas como agentes da cadeia do agronegócio do café nas regiões do Sul de Minas e do Cerrado Mineiro. São elas: agentes fornecedores de insumos para a agricultura; agentes da produção agrícola; agentes da indústria de torrefação, moagem e solúvel; agentes da distribuição e consumo. Dentro do universo a ser pesquisado, foram identificados elementos da população de forma não probabilística utilizando-se o modelo intencional. De acordo com Mattar (1996) e Malhotra (2001), a utilização deste modelo se justifica pelo fato de que, pelo bom senso, bom julgamento e desde que atenda às necessidades da pesquisa de forma satisfatória, casos podem ser selecionados e incluídos na pesquisa, utilizando-se, pelo menos em parte, o julgamento do pesquisador no campo.

Como técnicas de amostragem não probabilísticas, foram utilizadas a amostragem por conveniência, amostragem por julgamento e amostragem tipo “bola-de-neve”. A amostragem por conveniência procura obter uma amostra de elementos convenientes, ficando a seleção das unidades amostrais a cargo do entrevistador. A amostragem por julgamento é uma forma de amostragem por conveniência, em que os elementos da população são selecionados com base no julgamento do pesquisador. Este escolhe os elementos a serem incluídos na amostra, pois os considera representativos da população de interesse, ou apropriados por algum outro motivo. Na amostragem tipo “bola-de-neve”, os entrevistados subsequentes são escolhidos com base em informações fornecidas pelos entrevistados iniciais (Malhotra, 2001).

Para Malhotra (2001), a natureza da pesquisa tem impacto sobre o tamanho da amostra. Para projetos de pesquisas exploratórias, tais como os que utilizam pesquisa qualitativa, o tamanho da amostra é comumente pequeno. A limitação de recursos e tempo disponível, disponibilidade de pessoal qualificado para a coleta de dados e a incidência de entrevistados qualificáveis são também, fatores orientadores do tamanho da amostra.

As entrevistas foram realizadas nas regiões do sul de Minas Gerais e Cerrado Mineiro. Foram selecionados representantes relevantes dos agentes da cadeia do agronegócio café destas regiões, de forma a atender aos objetivos da pesquisa. Foram realizadas, no total, 38 entrevistas nas duas regiões, sendo dezessete representantes entrevistados no Sul de Minas, doze representantes entrevistados na região do Cerrado Mineiro e nove representantes entrevistados que forneceram informações relevantes sobre as duas regiões. A escolha destes representantes se baseou nas informações coletadas pelo pesquisador em pesquisas bibliográficas, em centros de pesquisa de café e na própria indicação de profissionais dos setores a serem estudados. Os representantes selecionados deveriam ser atuantes no agronegócio do café, de forma a poder prestar

informações relevantes sobre as regiões em estudo de acordo com o objetivo da pesquisa.

Desta forma, foram entrevistados, como agentes fornecedores de insumos, representantes de empresas fabricantes de defensivos, fertilizantes e implementos agrícolas e representantes de sua distribuição. Como agentes da produção agrícola, as entrevistas foram com produtores, representantes de associações de produtores e conselhos, maquinistas, corretores e cooperativas. Como agentes da torrefação, moagem e solúvel, foram selecionados representantes de empresas de pequeno e médio porte das regiões e grandes empresas de ação nacional, que mesmo instaladas em outras regiões do país, também interferem nas estratégias das regiões em estudo. Como agentes da distribuição foram entrevistados representantes de empresas que atuam no atacado e varejo, com maior ênfase ao setor supermercadista, responsável por aproximadamente 80% da comercialização do produto no mercado interno.

Também foram alvo das entrevistas representantes de conselhos, associações e demais órgãos ligados à cafeicultura e aos agentes da cadeia do agronegócio do café, em âmbito regional e nacional, que pudessem prestar informações relevantes para os objetivos desta pesquisa.

### **3.3 Coleta de dados**

Como estratégia de coletas de dados, foram adotadas as técnicas de entrevista pessoal e a análise documental. Nas entrevistas pessoais foram utilizados questionários semi-estruturados (em anexo) sendo gravadas e posteriormente transcritas para sua análise e interpretação

Os levantamentos de fontes secundárias compreendem: levantamentos bibliográficos, documentais, estatísticos e de pesquisas realizadas. Uma das formas mais rápidas e econômicas de amadurecer e aprofundar em um problema

de pesquisa é por meio do conhecimento dos trabalhos já feitos por outros via levantamentos bibliográficos. Este levantamento deverá envolver procura em livros sobre o assunto, revistas especializadas ou não, dissertações e teses apresentadas em universidades e informações publicadas por jornais, órgãos governamentais, sindicatos, associações de classe, concessionárias de serviços públicos, etc (Mattar, 1997).

Na análise documental, os documentos são normalmente considerados importantes fontes de dados para outros tipos de estudos qualitativos, merecendo, portanto, atenção especial. O exame de materiais de natureza diversa, que ainda não receberam tratamento analítico, ou que podem ser reexaminados, buscando-se novas e/ou interpretações complementares, constitui o que estamos denominando pesquisa documental. Entende-se por documentos os materiais escritos (jornais, revistas, diários, obras literárias, científicas, cartas, etc.), as estatísticas (que produzem um registro ordenado e regular de vários aspectos da vida de determinada sociedade) e os elementos iconográficos (como, por exemplo, sinais, grafismos, imagens, fotografias, filmes). São primários quando produzidos por pessoas que vivenciaram o evento e secundários quando coletados por pessoas que não estavam presentes (Godoy, 1995). Para a autora, esta pesquisa permite o estudo de pessoas às quais não se tem acesso físico. Os documentos constituem uma fonte não reativa e natural de informações. Ela é apropriada quando se deseja estudar longos períodos de tempo, buscando identificar uma ou mais tendências no comportamento de um fenômeno ou para estudar o problema, partindo da própria expressão e linguagem dos indivíduos envolvidos.

Para Seltiz et al., citados por Mattar (1997), a entrevista é definida como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mais

especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação. É bastante adequada para obtenção de informações, acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca de suas explicações ou razões a despeito das coisas precedentes.

No método de pesquisa qualitativo, a entrevista se torna um dos principais instrumentos de coleta de dados à disposição do pesquisador. Na pesquisa qualitativa, a entrevista semi-estruturada é um dos principais meios utilizados pelo pesquisador para a coleta de dados pelo fato de proporcionar todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, o que enriquece a investigação e, ao mesmo tempo, valoriza a presença do investigador. Por entrevista semi-estruturada, de maneira geral, entende-se aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. As perguntas fundamentais que constituem, em parte, a entrevista semi-estruturada, no enfoque qualitativo, são resultado não só da teoria que alimenta a ação do investigador, mas também de toda a informação que ele já recolheu sobre o fenômeno social que interessa, não sendo menos importantes seus contatos, inclusive, realizados na escolha das pessoas que serão entrevistadas (Triviños, 1993).

### **3.4 Tratamento e análise dos dados**

Os dados qualitativos coletados por meio das entrevistas e documentos foram organizados e interpretados pela análise de conteúdo. A análise de conteúdo tem sido uma das técnicas mais utilizadas para a codificação e análise de dados. Parte do pressuposto de que, por trás do discurso aparente, simbólico e

polissêmico, esconde-se um sentido que convém desvendar. Nesta análise, o pesquisador busca compreender as características, estruturas e/ou modelos que estão por trás dos fragmentos de mensagens tomados em consideração.

Berelson (1952), citado por Gil (1994), define a análise de conteúdo como:

*“Uma técnica de investigação que, através de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tem por finalidade a interpretação destas mesmas comunicações.”*

Para Bardin (1977), o termo “análise de conteúdo” designa um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam inferir de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. O autor considera o desenvolvimento da análise de conteúdo em três fases: a) pré-análise b) exploração do material e c) tratamento de dados, inferência e interpretação. A pré-análise é a fase da organização. Inicia-se geralmente com os primeiros contatos com os documentos, seguindo-se a escolha, a formulação de hipóteses e a preparação para análise. A exploração do material caracteriza-se pela codificação, envolvendo o recorte (escolha das unidades), enumeração (escolha das regras de contagem) e a classificação (escolha de categoria). O tratamento de dados, a inferência e a interpretação objetivam tornar os dados válidos e significativos, por meio de procedimento estatísticos. Confrontando-os com informações já existentes, pode-se chegar a amplas generalizações, o que torna a análise de conteúdo um dos mais importantes instrumentos para a análise das comunicações de massa.

Laville e Dionne (1999) caracterizam as reportagens, editoriais, discursos, enunciados de políticas governamentais e testemunhos de entrevistas

como documentos utilizados no processo de análise de discurso. Como passos da análise, descrevem: uma primeira organização da documentação coletada em que as entrevistas são transcritas, o material é descrito em uma lista cronológica dos documentos, acompanhado de notas sobre a natureza e a fonte de cada um e, eventualmente, um breve apanhado de seu conteúdo. Posteriormente, um estudo minucioso do seu conteúdo, das palavras e frases que o compõem é necessário, procurando o sentido, captar as intenções, comparar, avaliar, descartar o acessório, reconhecer o essencial e selecioná-lo em torno das idéias principais.

Após a fase preparatória, efetua-se o recorte dos conteúdos em função de sua significação, os quais são portadores de sentido em relação ao material analisado e às intenções da pesquisa. Eles vão constituir as unidades de análise, podendo ser o recorte determinado pela estrutura sintática dos conteúdos (palavras-chaves) ou em temas, o qual se caracteriza por ser mais rico e também mais delicado.

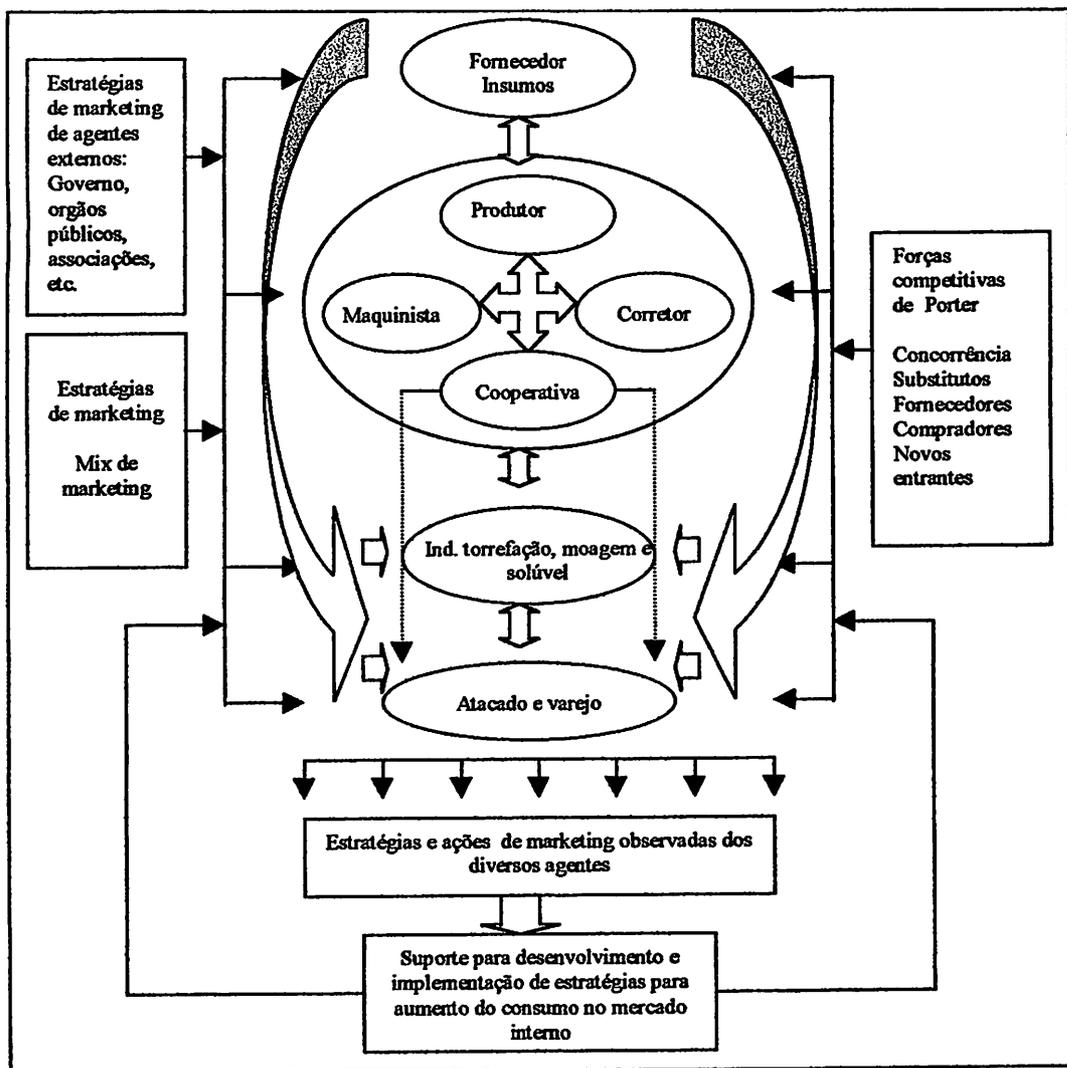
Outra tarefa primordial é a definição das categorias analíticas, que se constitui numa rubrica sob as quais virão se organizar os elementos de conteúdo agrupados por parentesco de sentido. Posteriormente, deve ser decidido que modalidades particulares adotará na seqüência de seu trabalho, podendo ser este caminho quantitativo, por meio de análises estatísticas, quando quantifica os dados reunidos em cada uma das categorias, ou qualitativo, quando o pesquisador prende-se às nuances de sentido que existem entre as unidades.

Para Laville & Dione (1999), o princípio da análise de discurso consiste em desmontar a estrutura e os elementos desse conteúdo para esclarecer suas diferentes características e extrair sua significação. Salientam sua utilização, dentre tantas outras finalidades, no estudo de estratégias e para esclarecer fenômenos sociais particulares, em matéria de comunicação, como estereótipos veiculados pela publicidade.

### **3.5 O modelo de análise**

Frente ao objetivo do trabalho, de se identificar as estratégias e ações de marketing utilizadas na cadeia do agronegócio do café realizou-se, a princípio, o levantamento do referencial bibliográfico que proporcionasse subsídios a realização deste estudo. Assim, procedeu-se à revisão sobre a cadeia do agronegócio do café, quando foram levantadas a sua descrição, suas peculiaridades e importância, uma revisão sobre marketing e estratégia com suas definições e importância, onde se buscou maior direcionamento a descrição do composto de marketing e estratégias de marketing.

Também como suporte à análise, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre o modelo de Porter das cinco forças competitivas determinantes da concorrência, de forma a buscar maior subsídio na identificação e análise das estratégias de marketing observadas. De posse destes dados, buscou-se a estruturação de um modelo de análise que corroborasse com o desenvolvimento da pesquisa. Na Figura 7 é apresentado o modelo utilizado para a realização deste trabalho.



**FIGURA 7** Modelo de análise

No modelo de análise desenvolvido, procurou-se representar os diversos agentes da cadeia do agronegócio do café. Busca-se possibilitar uma melhor visualização e, conseqüentemente, um melhor direcionamento das etapas da pesquisa de campo, de maneira a se atingir, mediante a coleta de dados, os

objetivos propostos neste estudo. Assim, no modelo de análise, são identificados os diversos agentes da cadeia do agronegócio do café, bem como a inter-relação representada pelo fluxo das setas indicativas.

No início da cadeia são identificados os agentes fornecedores de insumos. A depender do insumo em questão, estes são os agentes que mantêm um vínculo mais abrangente com os demais agentes da cadeia, podendo ser percebido seu inter-relacionamento com todos os demais. Em seguida, são representados os agentes da produção, identificando-se o agente produtor, o maquinista, o corretor e a cooperativa. Estes agentes são representados de uma forma conjunta, pelo fato de estarem mais diretamente relacionados às etapas de produção, beneficiamento e comercialização do café verde. Eles mantêm um inter-relacionamento constante entre si e também, por um lado, com os fornecedores e por outro, com os agentes da indústria.

A seguir, identificam-se os agentes da indústria de torrefação, moagem e solúvel, cujo inter-relacionamento se verifica, a jusante, com os agentes da produção e, a montante, com os agentes representantes da distribuição. Na ponta final do modelo, identificam-se os agentes da distribuição, representados pelo atacado e varejo. O relacionamento entre eles, a princípio, se verifica exclusivamente com o setor da indústria. Pode ser verificado também, em casos específicos, um relacionamento entre este e as cooperativas, representado pela linha pontilhada.

Inferindo sobre o modelo, identificam-se as estratégias de marketing desenvolvidas por agentes externos, representados pelo governo, órgãos públicos e associações.

Como suporte teórico para se identificar e analisar as estratégias e ações de marketing utilizadas pelos agentes específicos e por toda a cadeia, descrevem-se, por um lado, as estratégias e o mix de marketing, identificando o produto, preço, praça, propaganda e promoção. Por outro lado é descrita, a ação

das forças competitivas de Porter. Como objetivo final, o modelo visa levantar subsídios, mediante as estratégias e ações de marketing identificadas, para o desenvolvimento e implementação de novas estratégias que se direcionem ao aumento do consumo de café no mercado interno.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste tópico, discutem-se os resultados obtidos na análise dos dados qualitativos levantados na pesquisa, com relação às estratégias e ações de marketing tratadas pelos diversos agentes da cadeia do agronegócio do café. Tomou-se, como base para discussão, o referencial teórico e o modelo de análise apresentados. Assim, foram observados, na análise, aspectos referentes ao produto, preço, praça, propaganda e promoção utilizados como estratégias de marketing pelos diversos agentes do setor. Foram levados em consideração os aspectos que influenciavam na competitividade destes, de forma a auxiliar a análise proposta.

Neste trabalho, a região do Triângulo Mineiro ficou representada de uma forma mais abrangente pela região do Cerrado Mineiro, que abrange as regiões de Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba. Obtém-se, assim, uma melhor caracterização do marketing trabalhado naquela região, visto ser, inclusive, a região do Cerrado Mineiro, a primeira a utilizar um processo de denominação de origem, como estratégia de diferenciação e marketing.

A princípio, será estabelecido um panorama com relação às estratégias e ações de marketing observadas num aspecto mais amplo, no contexto do país e, posteriormente, no contexto do estado de Minas Gerais. Na seqüência, serão descritas as estratégias e ações de marketing observadas nas regiões Sul de Minas e Cerrado Mineiro. Por último, uma abordagem com relação às estratégias e ações observadas diante das forças competitivas de Porter aplicadas à cadeia do agronegócio do café, tendo como ponto central a indústria de torrefação, moagem e solúvel.

## 4.1 O marketing do café no Brasil: panorama dos programas nacionais de marketing

Este tópico buscou traçar um rápido panorama da situação atual com relação aos investimentos em marketing do café realizados atualmente no país, bem como dos programas relacionados ao estado de Minas Gerais. Serão descritas, portanto, as estratégias e ações relacionadas aos programas atuais, tanto em âmbito nacional quanto do estado de Minas Gerais, observadas na pesquisa e que de alguma forma atingem os diversos agentes da cadeia do agronegócio do café. Esses dados auxiliarão na identificação subsequente das estratégias e ações de marketing implementadas nas regiões Sul de Minas Gerais e Cerrado Mineiro.

### 4.1.1 O programa de marketing dos "Cafés do Brasil"

Observou-se que, atualmente, um único programa de marketing do café vem sendo desenvolvido no país. Ele possui um caráter mais amplo de estratégias de marketing, sendo direcionado à cadeia do agronegócio do café como um todo. Este programa, denominado "Programa Cafés do Brasil", foi financiado com recursos do Funcafé, em convênio com o do Ministério da Agricultura e a Associação Brasileira das Indústrias de Café (ABIC). Esta última foi escolhida, a princípio, para elaborar e promover o programa, devido à sua experiência no mercado interno e desenvolvê-lo, posteriormente, de maneira mais consistente<sup>2</sup>. O projeto foi aprovado pelo Conselho Deliberativo de Política

---

<sup>2</sup> De acordo com declarações de representantes da cadeia do agronegócio do café ligados aos agentes da indústria de torrefação e moagem, desencadeou-se uma série de atritos no setor no decorrer do desenvolvimento do programa Cafés do Brasil. A razão foi o papel da ABIC na sua condução e divulgação. Atualmente, ela está se desligando da sua coordenação.

Cafeeira (CDPC) e as verbas a ele destinadas foram utilizadas na contratação de empresas que já trabalhavam junto a ABIC em pesquisas direcionadas ao consumo interno. O programa foi elaborado com a colaboração de todas as lideranças dos diversos setores da cadeia do agronegócio do café.

Este programa objetiva uma reestruturação do complexo cafeeiro, reforçando a imagem do café brasileiro. Ele visa ao aumento sustentado do consumo interno e das exportações, mediante o aumento da qualidade, diversificação dos produtos oferecidos e da segmentação de mercados, capacitando os diversos segmentos da cadeia. Com este propósito, vem sendo desenvolvida uma campanha de comunicação e marketing, cuja principal base é o desenvolvimento de programas de certificação de origem das regiões produtoras de café do país. Já foram caracterizadas quatorze regiões produtoras. Cada uma tem seu logotipo, destacando características climáticas, geográficas, de cunho social e ecológico. São exaltadas, principalmente, as diversas qualidades da bebida e os diversos sabores de café produzidos no país. Para resgatar a imagem do Café do Brasil, principalmente no exterior, acrescentou-se um "s" ao logotipo já conhecido mundialmente. Ressaltam-se assim, as diversas qualidades de bebidas produzidas no país, seus sabores diferenciados, caracterizando uma nova logomarca e uma nova mensagem (Figura 8).

*"Cafés do Brasil: um país, muitos sabores".*



FIGURA 8 Nova logomarca e mensagem desenvolvidas para o programa atual de marketing dos Cafés do Brasil.

Fonte: Cafés do Brasil.

Várias são as vertentes às quais se direcionam as ações de marketing desses programas: ações para o aumento do consumo de café no Brasil; ações para aumento do consumo de café nos países consumidores e ações para o aumento de café nos países produtores. As ações direcionadas ao aumento do consumo de café no mercado interno são descritas a seguir, como também estratégias de marketing nas quais se baseiam.

Buscando um direcionamento específico para o crescimento do mercado interno, o Programa Cafés do Brasil prevê o desenvolvimento de um conjunto de ações de marketing. Tais ações buscam criar um ambiente propício, dentro do país, para o aumento do consumo. A base principal é a divulgação da história do café, reforçando sua importância social e econômica para o país e para as regiões onde é produzido, além da valorização das diversas qualidades de café produzidas no país. Assim, foram desenvolvidos os seguintes programas:

Programa de Certificação de Origem; Projeto Café e Criança englobando os projetos Dica Feliz; Café na Merenda Escolar e Café e Saúde; o Programa de Educação do Mercado para o Café (PEM); o Programa de participação em feiras e seminários por meio dos estandes de Degustação dos Cafés do Brasil; Assessoria de Imprensa; o desenvolvimento do site Cafés do Brasil na Internet; a criação do Boletim Cafés do Brasil e o Projeto Café Gourmet. Tais projetos são descritos a seguir:

- **Programa de Certificação de Origem:** seu objetivo principal é a divulgação e valorização das diversas qualidades de café produzidas no país, relacionando-os às diversas regiões produtoras. Para divulgação e apresentação do programa, o primeiro passo foi a qualificação destes cafés. Foram determinadas as origens, tipos e características do café para, posteriormente, possibilitar a agregação de valor a estes produtos. O segundo passo, a certificação, buscou definir as características emblemáticas dos cafés desenvolvidos, as quais foram determinadas por região. Partiu-se, portanto, das características organolépticas, diferenciando um café de uma região específica de outra. Dessa forma, foram identificadas quatorze regiões produtoras de café no país. Além das características organolépticas, agrega-se uma história específica, de acordo com as características de produção daquela região, seja com relação ao clima, relevo, tradição, uso de tecnologia, aspectos sociais ou ecológicos. Dentre estas regiões, dez já desenvolveram seu logotipo específico buscando caracterizar ainda mais o seu produto. São elas: Café do Cerrado, Café do Sul de Minas, Café das Matas de Minas, Café da Chapada de Minas, Café das Montanhas do Espírito Santo, Conilon Capixaba, Café de São Paulo (incluindo duas regiões), Café de Rondônia, Café da Bahia (englobando três regiões) e Café do Paraná

(englobando duas regiões). A estratégia deste programa é a de se estabelecer, por meio da certificação de origem, a capacidade dos consumidores de reconhecer e diferenciar os diferentes cafés do país. Assim, cria-se uma demanda pelos diferentes cafés das diferentes regiões, visando a agregação de valor ao produto, proporcionando maior rentabilidade e, conseqüentemente, o aumento do consumo.

- **Projeto Café e Criança:** neste caso, três projetos específicos foram desenvolvidos: o Projeto Dica Feliz, o Projeto Café na Merenda Escolar e o Projeto Café e Saúde. A idéia é trabalhar conjuntamente no projeto Café e Criança, os três projetos, integrando-os dentro de um único movimento. Pressupõe-se que a formação do hábito de consumo tem seu início na infância e que o grande potencial do mercado interno é representado por crianças, adolescentes e jovens, além da utilização do café como alimento.
  
- **Dica Feliz:** Parte de pesquisas realizadas sobre o hábito de consumo da população brasileira. Foram levantadas duas questões fundamentais quanto ao consumo de café relacionado à criança: "café faz mal à saúde" e "café não pode ser dado à criança". O intuito é de eliminar este preconceito. Portanto, é dirigido à disseminação da cultura do café junto às crianças nas escolas de ensino fundamental do país. Foi desenvolvido um material educacional direcionado ao público infantil, especificamente uma cartilha. Nele, um personagem, o "cafezinho", mostra a história do café, seu processo de chegada no país até os dias atuais e as riquezas produzidas. Conjuntamente, busca-se um incentivo maior com a premiação de alunos e professores em concursos de redações, poesias e desenhos, tendo como tema principal a história e

importância do café para o país. Indiretamente, esta ação visa educar o consumidor do futuro mediante o apoio institucional do Programa Cafés do Brasil. Iniciado em 2000, atingiu 500.000 crianças e atualmente ultrapassou um milhão de crianças atendidas pelo programa. Diante do alto custo deste projeto, estuda-se a possibilidade de se desenvolver o Dica Feliz Eletrônico, com o auxílio da internet, o que possibilitaria uma redução de custos e, ao mesmo tempo, atingir um número maior de escolas atendidas.

- **Projeto Café na Merenda Escolar:** A base é disponibilizar, para a rede de ensino público, a oferta do café na merenda escolar. O intuito é veicular a cultura e o hábito de tomar café, para, num objetivo mais amplo, contribuir para o aumento do consumo interno. Buscando a aprovação junto ao Ministério da Educação, a proposta é estabelecer um padrão de café a ser servido na merenda escolar. Aspectos como a licitação para a compra do café, cuidados na quantidade a ser ingerida diariamente pela criança, modo de preparo determinando a quantidade de pó, açúcar e temperatura da água, serão rigidamente observados. Além da educação do consumidor jovem, busca-se também atingir as metas de aumento de consumo no mercado interno. Um projeto piloto teve início em Varginha, sul de Minas Gerais, em agosto de 2001. Inicia-se pelas cidades produtoras, onde é mais fácil veicular a cultura e o hábito de tomar café, estendendo-se daí às outras cidades da região e, posteriormente, para outros estados, onde, talvez, a resistência seja maior.
  
- **Projeto Café e Saúde:** projeto amplo de pesquisa e divulgação, desenvolvido como forma de acabar com o preconceito de que café faz

mal à saúde. Seu início foi com pesquisas do Prof. Darci Lima, médico estudioso da relação do café e a saúde, nas quais se comprovam seus efeitos benéficos no combate ao alcoolismo, consumo de drogas e depressão. Posteriormente, constituiu-se de um instituto de pesquisa específico, o Institute of Coffee Studies (ICS), localizado na Universidade de Vanderbilt, um dos centros de referência dos EUA para estudos de alcoolismo. Este projeto, a princípio, foi encaixado dentro dos programas da ABIC, posteriormente ao Programa Cafés do Brasil e, mais recentemente, vem sendo adotado por países como a Colômbia e outros da América Central. Atualmente, conta com a indicação do conselho privado da Organização Internacional do Café (OIC) e com investimentos da National Coffee Association dos EUA, da FCA, da All Japan Association, da indústria americana Craft e do interesse de várias outras grandes indústrias de torrefação mundiais, que dão ao projeto caráter internacional.

- **Programa de Educação do Mercado para o Café (PEM):** este programa foi desenvolvido pelo Sindicato das Indústrias de Torrefação e Moagem de Café de São Paulo juntamente com a ABIC. Ele foi incorporado ao Programa Cafés do Brasil pela ação junto ao setor supermercadista, denominada "Segmentar para multiplicar". A estratégia de marketing adotada propõe a segmentação do mercado brasileiro de café torrado e moído com base na diferenciação das qualidades. Trata-se de fazer a diferenciação clara das qualidades de café para os *traders* (atacado e varejo) e para os consumidores. A ação se verifica desde a melhora da qualidade do café produzido, estabelecendo diferentes padrões de qualidade e, posteriormente, mostrando claramente essas diferenças para o mercado e consumidores,

levando à valorização do produto. Seriam determinadas três categorias de qualidade: gourmet, superior e tradicional, definidas com base na qualidade do grão, ponto de torra, processo de moagem e tipo de embalagem. Estas categorias seriam identificadas nas embalagens, sendo que a apresentação dos produtos nas gôndolas deverá também ser feita de forma separada, de acordo com os critérios de segmentação. O objetivo é estimular a segmentação dentro do ponto de venda, educar o consumidor, melhorar o valor agregado e valorizar as marcas de melhor qualidade, aumentando assim a margem de contribuição da categoria.

- **Participação em feiras e seminários (estande de degustação dos Cafés do Brasil):** ação na qual o Programa Cafés do Brasil participa de vários eventos nacionais, dentro do mercado interno. Assim, montam-se estandes de divulgação dos diversos cafés produzidos no país, proporcionando, pela degustação, o contato com os diversos sabores e qualidades determinados no programa de certificação de origem. Eventos como o X Encontro Nacional de Cafés de Juiz de Fora, Agrocafé, Exposição de Tecnologia, Agricoffes, Seminário do Café de Patrocínio, Expocafé 2000 e 2001, I Encontro Nacional do Café de Belo Horizonte, V Fispal em São Paulo e outros não diretamente ligados à cafeicultura, como o Festival da Uva, Grande Prêmio do Rio e Agrishow, são exemplos da extensão desta participação. Até o início de 2001, foram servidos mais de 90.000 cafezinhos nesses estandes.
  
- **Assessoria de Imprensa:** por meio da assessoria de imprensa, divulgam-se as notícias do Cafés do Brasil. Pretende-se assim colocar em evidência, na mídia, todas as ações tratadas pelo programa, possibilitando a veiculação do nome do programa e do café de maneira

geral. Dessa forma, alcança-se a divulgação nos principais jornais e revistas, imprensa especializada, programas de televisão e rádio em horários nobres, matérias sobre o Programa Cafés do Brasil, tanto no Brasil quanto no exterior, a um custo menor.

- **Site Cafés do Brasil ([www.cafesdobrasil.com.br](http://www.cafesdobrasil.com.br)):** o site foi desenvolvido com objetivo de permitir ao público em geral o acesso pela Internet a todas as informações relacionadas ao desenvolvimento do Programa Cafés do Brasil, suas ações e políticas, e todo tipo de informações relacionadas à cafeicultura nacional. Todas as informações estão disponíveis por meio de links que permitam o acesso a mais completa relação de sites ligados à cafeicultura, desde a produção até a indústria.
  
- **Boletim Cafés do Brasil:** veículo de mídia escrita para a divulgação das ações do Programa Cafés do Brasil. Nele são retratadas todas as ações realizadas pelo programa. Sua distribuição é realizada pela coordenação do programa e se destina aos diversos agentes ligados ao agronegócio do café e que estejam diretamente ligados às ações do programa. Também são distribuídos ao público em geral, nos diversos eventos onde haja a participação do programa Cafés do Brasil. Existe o interesse de que, futuramente, o boletim se converta no Jornal Cafés do Brasil, em que as ações seriam melhor detalhadas, além de serem veiculadas notícias de interesse do setor.
  
- **Projeto Café Gourmet:** projeto desenvolvido pela Associação dos Cafés Especiais do Brasil, ou seja, a Brazil Specialty Coffee Association (BSCA), incorporado ao Programa Cafés do Brasil. Trata-se de um

concurso nacional de qualidade de café, que busca incentivar o produtor a produzir cafés de qualidade. Este projeto trata da promoção nacional e internacional do Programa Cafés do Brasil, que visa também o trabalho de venda via leilões eletrônicos. Em 2000, competiram em torno de quinhentas amostras de café arábica de todas as regiões produtoras do país, sendo o júri composto por representantes de 8 países (Itália, Alemanha, Inglaterra, Holanda, Noruega, Japão, EUA e Brasil). O concurso, em seu segundo ano, já vem apresentando uma qualidade superior nas amostras apresentadas, demonstrando o sucesso desta iniciativa.

Estas são as ações de marketing observadas, desenvolvidas pelo Programa Cafés do Brasil e que buscam atingir todas as regiões produtoras do país. Servirão, portanto, de base para a interpretação posterior de algumas das estratégias de marketing observadas nas regiões do sul de Minas Gerais e Cerrado Mineiro.

#### **4.1.2 O programa de marketing do café do estado de Minas Gerais**

O estado de Minas Gerais é considerado o maior produtor de café do país, respondendo por aproximadamente 50% da produção nacional. Segundo dados do Instituto Mineiro de Agropecuária (IMA), do total produzido no país na safra de 1999/2000, Minas Gerais contribuiu com 14 milhões do total das 27,2 milhões de sacas de 60 kg de café brasileiro.

A estimativa é que se mantenha a mesma proporção na safra 2000/2001, que deve chegar a 31,1 milhões de sacas, segundo dados da Embrapa. Minas confirma assim sua grande importância como estado produtor de café. Atualmente, o estado possui um parque cafeeiro com mais de 2,876 bilhões de

pés de café plantados, resultando em uma área de aproximadamente 1 milhão de hectares, abrangendo mais de 80.000 propriedades produtoras localizadas em 510 municípios, ou 60% de todos os municípios mineiros (Floriani, 2000; 2001).

Diante da importância do café para Minas Gerais e das dificuldades enfrentadas pelo setor nos últimos anos, é necessário estabelecer estratégias para um posicionamento competitivo de toda a cadeia do agronegócio do café. Isso é o que tem sido buscado conjuntamente pelos órgãos representativos da cafeicultura mineira.

O maior problema enfrentado na atualidade é a oferta maior que a demanda o que resulta nas constantes baixas de cotação de preços. Incrementar a demanda torna-se, então, um pressuposto básico para o desenvolvimento de estratégias de marketing. A necessidade de aumento do consumo se sustenta pelas estimativas de aumento de produção confrontadas com o aumento populacional e o baixo consumo per capita do produto no país. Dessa forma, o trabalho de marketing desenvolvido no estado se direciona à valorização dos cafés de Minas Gerais, por meio de programas de certificação de origem; pelo esclarecimento sobre a variedade e qualidade dos cafés de Minas e por ações educativas do consumidor de café, principalmente os jovens, nos aspectos educação, saúde e família.

Assim, serão descritos a seguir estes programas de marketing desenvolvidos na atualidade, de forma a propiciar uma base de discussão posterior quando identificados em cada agente específico da cadeia do agronegócio do café.

O Programa Mineiro de Certificação de Origem e Qualidade do Café (CERTICAFÉ) foi criado em parceria pelo Governo do Estado de Minas Gerais com todos os componentes da cadeia produtiva, pelo Decreto nº 38.559 de 17/12/96, sendo alterado pelo Decreto nº 41.475 de 19/12/2000. A gestão do CERTICAFÉ é de responsabilidade de um Conselho Executivo. Ela se

caracteriza pela união de esforços do setor público e da iniciativa privada. O certificado, portanto, é um documento oficial emitido pelo Governo do Estado, o qual atesta a origem e a qualidade do café produzido e comercializado.

Todas as ações desenvolvidas pelo CERTICAFÉ são, a princípio, elaboradas e propostas pelas câmaras setoriais, compostas por diversos representantes do setor, incluindo tanto produtores como representantes de associações, cooperativas e demais órgãos de expressão da cafeicultura mineira. Assim, foram compostas cinco câmaras, a saber: 1) Câmara de Certificação de Café; 2) Câmara de Promoção e Marketing; 3) Câmara de Produtos Industrializados; 4) Câmara de Tecnologia e Processos; 5) Câmara de Cafés Orgânicos e Especiais. Nestas câmaras são discutidos os diversos problemas, buscando-se o estabelecimento de propostas as quais são direcionadas ao Conselho Executivo. Este analisa, dá o parecer e decide sobre as estratégias e programas a serem adotados.

De acordo com este programa, o estado de Minas Gerais se subdivide em quatro regiões produtoras sendo: Sul de Minas, Cerrados de Minas, Matas de Minas e Chapada de Minas. Cada região identifica o seu café de acordo com suas características organolépticas, incluindo também as características geográficas da região, em que os aspectos de produção são também utilizados como forma de diferenciação, tais como: processos de condução da lavoura, colheita e preparo do café, tecnologias aplicadas à região e aspectos sociais e ecológicos inerentes aos processos. Para cada região foi criada uma marca específica, também como forma de diferenciação (Figura 9).

Desta forma, foi necessário criar entidades certificadoras credenciadas, sendo que cada região possui uma entidade certificadora: o CACCER (Conselho das Associações de Cafeicultores do Cerrado) localizado na cidade de Patrocínio; a ASCOOP (Associação das Cooperativas de Café do Sul de Minas) na cidade de Varginha; a COASC (Conselho das Associações, Fundações,

Sindicatos e Cooperativas dos Cafeicultores da Região das Montanhas de Minas) na cidade de Espera Feliz e o CORCACHAM (Conselho Regional dos Cafeicultores da Chapada de Minas) na cidade de Capelinha.



FIGURA 9 - Logotipos desenvolvidos para diferenciar os cafés produzidos nas quatro regiões produtoras de Minas Gerais.

Fonte: IMA – Instituto Mineiro de Agropecuária (2002)

Como parte das ações do programa de marketing de Minas Gerais foi desenvolvida a Campanha Educativa de Valorização dos Cafés de Minas. Esta campanha objetiva a promoção e a valorização dos Cafés de Minas, além estimular a população mineira a conhecer e a falar de café e motivar a adoção da certificação de origem e qualidade do café, o CERTICAFÉ.

O seguinte slogan foi adotado como tema central da campanha:

***" O mineiro que conhece e sabe falar de café contribui para que a economia de Minas vá mais longe. "***

Esta campanha se baseia nos seguintes pressupostos:

- que a formação do hábito de consumo tem início na infância;
- que é péssima a qualidade da maioria dos cafés servidos em hotéis, restaurantes, estabelecimentos comerciais, padarias e demais casas que vendem o produto café no país;
- quem sabe e conhece o que produz é capaz de vendê-lo melhor. Sendo o Sul de Minas a maior região produtora do país, é importante que se saiba falar de café.

A proposta da campanha é trabalhar em quatro etapas, sendo:

1ª etapa - o café associado à educação e à família;

2ª etapa - o café associado à educação, esporte e família;

3ª etapa - o café associado à educação, esportes, trabalho e família;

4ª etapa - o café associado à educação, esporte, trabalho, comércio e família.

*“Esta é a proposta em se fazer uma campanha de marketing no café, sendo esta estrutura a ser trabalhada para um período de cinco a dez anos”* (relato de entrevista de representantes da câmara setorial de marketing do CERTICAFÉ).

Lançada em 8 de setembro de 2001, a Campanha de Valorização dos Cafés tem como primeira estratégia a divulgação de um concurso inédito no país denominado "Café em Prosa e Verso". Promovido pela Secretaria do Estado e da Educação, pretende atingir 4,5 milhões de alunos de ensinos fundamental e médio, envolvendo também mais de 100.000 professores. Por meio de concursos de redações, desenhos e poesias sobre o café, uma série de trabalhos foi levada

aos alunos. Mais de 200 prêmios serão distribuídos aos vencedores, aos professores de maior desempenho na orientação dos alunos, à escola de maior desempenho, à superintendência de ensino de maior desempenho, à prefeitura do município, à secretaria de educação do município e aos demais integrantes envolvidos na da campanha. Todos os agentes envolvidos serão beneficiados de forma a se criar um movimento coeso em que busca-se a divulgação da história e da importância econômica e social do café para toda a sociedade mineira, para a região e para o país. Assim, o pressuposto teórico desta campanha baseia-se no fato de que, se soubermos falar bem de café, estaremos contribuindo cada vez mais para a riqueza do estado e para que o produtor de café obtenha lucratividade, continuando assim com a atividade.

Dentro desta estratégia, ações foram desenvolvidas para serem implantadas junto às redes públicas e particulares de ensino de Minas, como: o desenvolvimento de concursos de redação, monografias, desenhos, poesias e outras atividades e a realização de uma olimpíada estudantil, na qual se integrariam as quatro regiões produtoras participantes do CERTICAFÉ e concluindo assim a primeira etapa da proposta. Outras ações a serem desenvolvidas se direcionariam ao desenvolvimento de eventos diversos tais como: congressos, seminários, cursos, treinamentos, reuniões, excursões e concursos de jornalismo.

#### **4.2 A cadeia do agronegócio do café nas regiões do Sul de Minas e do Cerrado Mineiro**

Foram buscadas como referência para a identificação dos agentes da cadeia do agronegócio do café nas regiões em estudo, as informações levantadas nos estudos de Davis e Goldberg (1957), Goldberg (1968), Batalha (1997) e Vegro et al. (1997). Tais estudos objetivam uma melhor compreensão

dos conceitos que regem a análise de cadeias agroindustriais e a sua definição como uma sequência de operações interdependentes que têm por objetivo produzir, modificar e distribuir um produto. Também foram utilizados, com o mesmo objetivo, os estudos da caracterização da cadeia agroindustrial do café realizados por Zylberstajn et al. (1993). Estes autores caracterizam a “cadeia do café” nas operações de produção agrícola, industrialização envolvendo torrefação e solúvel, segmento exportador e distribuidor interno.

Tomando-se como base o referencial teórico sobre cadeias agroindustriais e o modelo de análise desenvolvido neste trabalho, observa-se que as delimitações referentes à descrição da cadeia do agronegócio do café podem ser observadas tanto na região do Sul de Minas quanto na região do Cerrado Mineiro.

Observou-se, nessas regiões, a existência de todos os agentes componentes da cadeia, conforme descritos por Zylberstajn et al. (1993), Ponciano (1995) e Saes e Farina (1999). Foram identificados os agentes fornecedores de insumos; os agentes da produção agrícola, representados pelos produtores, maquinistas, corretores e cooperativas; os agentes da indústria de torrefação, moagem e solúvel e os agentes da distribuição e consumo, representados pelo atacado e varejo. Assim foi possível, mediante as entrevistas realizadas, levantar informações relevantes sobre a utilização ou não de estratégias e ações de marketing destes agentes e da cadeia de uma forma mais abrangente. A caracterização destes agentes e suas peculiaridades com relação à cadeia como um todo, a absorção ou não de estratégias e ações de marketing desenvolvidas por órgãos ligados à cafeicultura, bem como aquelas desenvolvidas e trabalhadas por cada agente específico, serão discutidas nos tópicos subseqüentes de forma a permitir uma análise mais específica. Dessa forma, pretende-se atender aos objetivos propostos.

#### **4.2.1 Caracterização da região e os agentes da cadeia do agronegócio do café na região do Sul de Minas Gerais**

A delimitação das áreas produtoras de café de Minas Gerais foi realizada por meio de um trabalho conjunto entre EPAMIG, EMATER e IMA. Esse trabalho resultou na publicação da Portaria nº 165/95, de 27/04/95. Por ele, a região do Sul de Minas ficou delimitada pelos paralelos 21°12' a 22°10' de latitude e 44°20' a 47°20' de longitude, abrangendo a região do Sul de Minas, parte das regiões do Alto São Francisco, Metalúrgica e Campos das Vertentes. Esta região ficou caracterizada por se constituir de áreas elevadas, com altitudes entre 700 a 1.080 m, com temperatura amena, sujeitas a geadas, moderada deficiência hídrica e a possibilidade de produção de bebida fina. Quando próxima da represa, apresenta elevada umidade relativa, com a produção de café de bebida dura a rio (Rios, 1997).

A região do Sul de Minas é composta por 153 municípios e dividida em 11 microrregiões, sediadas nas cidades de Alfenas, Andrelândia, Itajubá, Lavras, Passos, Poços de Caldas, Pouso Alegre, Santa Rita do Sapucaí, São Lourenço, São Sebastião do Paraíso e Varginha. São 26 os principais municípios produtores de café da região: Perdões, Cristais, Passos, Três Pontas, São Sebastião do Paraíso, Santa Rita do Sapucaí, Três Corações, Guapé, Nepomuceno, Formiga, Varginha, Ouro Fino, Carmo de Minas, Alfenas, Boa Esperança, Itapeçerica, Cássia, Piumhi, Lavras, Guaxupé, Conceição do Rio Verde, Machado, Oliveira, São Gonçalo do Sapucaí, Campo Belo e Santo Antônio do Amparo.

Considerada como a maior região produtora de café de Minas Gerais e do Brasil, é responsável por aproximadamente 56% do café do estado e 29% da produção nacional, chegando a produzir, em média, 8 milhões de sacas de café beneficiado ao ano.

Na cidade de Varginha localiza-se o maior parque de armazenamento de café do país, destacando-se também o Centro de Comércio do Café de Minas Gerais e uma estação aduaneira, o "Porto Seco", responsável pela comercialização da maior parte do café do Sul de Minas.

A área ocupada pela cafeicultura da região é de 435,1 mil hectares, distribuídos em aproximadamente 37.000 propriedades cafeeiras, com produtividade média de 11,4 sacas/hectare. Pelo fato da maior parte da região se constituir de áreas montanhosas, a mecanização se mostra menos freqüente, predominando o uso de mão-de-obra nas diversas etapas do processo agrícola.

Na região do Sul de Minas foi constatada a presença dos vários agentes que constituem a cadeia do agronegócio do café. Dessa forma, foi feita uma caracterização rápida destes agentes, ressaltando suas características mais importantes, para que na descrição das estratégias de marketing individuais eles sejam melhor caracterizados.

**Agente fornecedor de insumos da agricultura** - se caracterizam na região desde fornecedores de mudas e pequenos estabelecimentos fornecedores de insumos em geral, às lojas das cooperativas e representantes de vendas diretas e assistência técnica das empresas produtoras. Nesta região, devido à característica de um relevo predominantemente montanhoso, o que dificulta o desenvolvimento de uma cafeicultura mecanizada, percebe-se um suporte maior por parte das empresas de defensivos e fertilizantes. Tais empresas atuam diretamente junto ao produtor e há também um suporte das empresas fabricantes e revendedoras de máquinas e implementos agrícolas, porém de uma forma menos intensa do que foi observado no Cerrado.

**Agente produtor** - observa-se na região a presença de pequenos, médios e grandes produtores, sendo que o pequeno produtor representa grande parte deste total. Procuram, de maneira geral, implantar o uso de novas tecnologias, conscientes da necessidade de obtenção de qualidade no produto,

melhoria da produtividade e redução de custos. A média de produtividade da região chega a alcançar aproximadamente 12 sacas de 60 kg/hectare. Ações quanto ao tipo de café a se produzir são direcionadas aos diversos padrões de produtores com o objetivo de melhor adaptar suas condições de área de produção, características da propriedade e condições financeiras. Espera-se maximizar seus lucros, buscando a sua alocação no contexto de marketing da região, sendo grande parte deste trabalho realizado pelas cooperativas e órgãos de pesquisa e extensão da região.

**Cooperativas** - a grande maioria das cooperativas do Sul de Minas segue também o padrão normal de fundamentação quanto a sua atuação. Elas realizam desde funções de armazenamento, padronização e comercialização de café até a comercialização de insumos e prestação de serviços de assistência técnica aos produtores cooperados, estendendo-se, em alguns casos, também à exportação. Nesta região, pode ser observada a presença das maiores cooperativas de café do país, com grande destaque à exportação. A absorção do processo de torrefação e moagem pode ser observado em um caso específico da região, mais precisamente na Cooperativa de Guaxupé, a Cooxupé. Em uma das grandes cooperativas da região, a Cooparaíso, observou-se uma maior preocupação com relação ao marketing. Dentre as cooperativas visitadas, foi a única que desenvolveu um departamento específico de marketing, no qual maior atenção é dada à questão do desenvolvimento de campanhas de divulgação e promoção do café da região e da sua qualidade.

**Corretores** - grande número destes agentes pode ser observado na região, com a presença de grandes escritórios de corretagem. Com relação aos serviços prestados, estes também se limitam entre o produtor e o exportador. Incluem a realização de compra, preparo e embarque do café, além das informações de mercado para auxiliar o produtor nas suas decisões de compra e venda. São também responsáveis, junto com as cooperativas que exportam, por

grande parte do café que é exportado na região, agindo como um elo entre o comprador exportador e o produtor e cooperativas sendo este o seu principal foco de ação. Também realizam transações com empresas de torrefação e moagem, sendo este mercado uma parcela menos significativa.

**Maquinistas** - atuam ainda na região junto a pequenos produtores, porém em menor escala. A cada dia, este agente diminui cada vez mais sua atuação, diante das melhores condições de comercialização proporcionadas pelas cooperativas e empresas de corretagem e do maior contato junto aos produtores exercidos por estas. A tendência é de sua eliminação do mercado. Atuam como recebedores de café, comprando pequenas quantidades de pequenos produtores, grande parte em dificuldades financeiras. Buscam a formação de lotes e, muitas vezes, oferecem condições que não são cumpridas, se sustentando na desinformação do produtor. Na maior parte dos casos, as vantagens oferecidas por este agente não superam as oferecidas pelas cooperativas. Eles propiciam um preço melhor ao produtor, pelo fato de não recolherem impostos como Funrural, sendo comum causarem prejuízos a estes produtores.

**Agente da torrefação, moagem e solúvel** - representados na região por empresas de pequeno porte em sua maioria. As empresas de médio porte processam, em média, 200 toneladas/café/mês e as de grande porte, como o Café Bom Dia, chegam a processar, em média, de 1.500 t/café/mês. As empresas de pequeno e médio porte atuam em caráter local e regional e as de grande porte, são de abrangência nacional. Não exercem uma relação direta com os agentes da produção, se relacionando com estes unicamente na compra de matéria-prima. Diante da concorrência do setor e da proposta de qualidade do produto na região, questiona-se também a qualidade deste produto oferecido.

**Agentes da distribuição e consumo** - representado pelo atacado e varejo refletem também forte concorrência de mercado, exercendo grande influência na cadeia como um todo. Em sua grande parte, se caracterizam por

distribuidores atacadistas e pelas redes de supermercados de pequeno e médio porte da região. Casas especializadas, restaurantes, bares, lanchonetes, hotéis e padarias são também representantes deste setor e que se tornam, hoje, um alvo estratégico para o desenvolvimento de um programa de qualidade se tornando um elo direto com o consumidor final.

#### **4.2.2 Caracterização da região e os agentes da cadeia do agronegócio do café na região do Cerrado Mineiro**

A região do Cerrado Mineiro está delimitada pelos paralelos 16°37'a 20°13' de latitude e 45°20' a 49°48' de longitude, abrangendo as regiões do Triângulo Mineiro, Alto Paranaíba e parte do Alto São Francisco e Noroeste. Esta região ficou caracterizada por se constituir de áreas de altiplano, com altitudes entre 820 a 1.100 m, com clima ameno, sujeitas a geadas de baixa intensidade e com a possibilidade de produção de bebida fina de corpo mais acentuado (Rios, 1997).

A região do Cerrado, localizada no oeste de Minas Gerais, é composta por 55 municípios, congregando hoje 4.300 proprietários, 3.500 produtores, 150.000 hectares de cafés plantados, com características geográficas privilegiadas para o seu cultivo. Com temperatura média entre 18° e 21°C, altitudes que variam entre 800 a 1250 metros, topografia propícia à mecanização, estação chuvosa bem definida, quase sem chuvas durante a colheita. Assim, tem um verão quente e chuvoso, que permite uma florada única e intensa e a maturação uniforme dos grãos, seguido de inverno frio e seco, que propicia a colheita na seca, dando todas as condições necessárias à obtenção de um produto de melhor bebida e melhor qualidade num aspecto mais amplo.

Esse conjunto de fatores, que inclui estações bem definidas, maturação uniforme dos frutos e abundância de sol na colheita, propiciam ao grão todas as

condições necessárias para que ele absorva e retenha o aroma distinto e o sabor adocicado da polpa. Eles fazem com que o café desta região tenha características únicas e de um café de qualidade. Esta região se responsabiliza pela produção de aproximadamente 2,5 milhões de sacas anuais. Sua agricultura também se diferencia por ser altamente tecnificada, caracterizada pelo amplo uso de tecnologias desde a escolha de variedades e o desenvolvimento de mudas, espaçamentos, condução da lavoura e do uso intensivo da irrigação à colheita mecânica e a adoção de práticas pós-colheita, no processamento dos grãos que propiciam a obtenção de um café de alta qualidade. Todos estes fatores e tecnologias utilizadas fazem com que a região seja detentora de uma das maiores produtividades do mundo.

O Cerrado Mineiro se caracteriza inicialmente por uma estrutura completamente diferenciada de gestão. A criação, em 1993, do Conselho das Associações dos Cafeicultores do Cerrado (CAC CER), centralizado em Patrocínio, MG, permitiu uma congregação maior de toda a região. Por meio dele todas as estratégias são traçadas e centralizadas.

Percebendo o grande potencial da região em produzir cafés de qualidade superior e a dificuldade de fazê-lo individualmente, o produtor realiza ações comerciais que agregam valor ao produto. Sabendo também da necessidade de agregar grandes volumes para a comercialização destes cafés, eles tomaram a iniciativa de criar associações de produtores, demarcando a região em 55 municípios. O trabalho de demarcação ainda se encontra em processo de registro de indicação geográfica junto ao Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI). Trata-se de um processo semelhante ao ocorrido na certificação dos vinhos na França e Espanha. Credenciaram-se também ao Instituto Mineiro de Agropecuária (IMA), como primeiros certificadores do Brasil de cafés de origem e qualidade, por meio de uma lei estadual criada em parceria com o estado de Minas Gerais e o Governo Federal, desde 1994. Estas associações têm

no CACCER, o seu órgão normatizador. A partir de sua criação, com a certificação, o café do cerrado passou a constar em todas as cotações de preços de café. Isto porque passou a ser veiculado em noticiários de abrangência nacional e jornais do país, que inseriam as cidades de Patrocínio e Araguari como referência, identificando as cidades ou o nome Café do Cerrado, que alcançava, desde então, cotações diferenciadas.

O CACCER, hoje, é composto nove associações de produtores, que são:

- ACA – Associação dos Cafeicultores de Araguari (Araguari, Cascalho Rico, Tupaciguara, Indianópolis, Monte Alegre de Minas, Uberaba, Uberlândia);
- ACANOR – Associação do Cafeicultores do Noroeste Mineiro (Unai, Buritis, João Pinheiro, Paracatu, Bonfinópolis de Minas);
- ACARPA – Associação dos Cafeicultores da Região de Patrocínio (Patrocínio, Guimarânea, Serra do Salitre, Cruzeiro da Fortaleza, Perdizes);
- ACCAR – Associação dos Cafeicultores de Campos Altos e Região (Campos Altos, Pratinha, Santa Rosa da Serra, Bambuí, Córrego Dantas, Medeiros, Tapiraí);
- AMOCA – Associação dos Cafeicultores de Monte Carmelo (Monte Carmelo, Estrela do sul, Grupiara, Douradoquara, Romaria, Abadia dos Dourados, Iraí de Minas, Nova Ponte);
- ASSOCAFE – Associação dos Cafeicultores de Carmo do Paranaíba (Carmo do Paranaíba, Buritizeiro, Patos de Minas, Lagoa Formosa, Presidente Olegário, São Gonçalo do Abaeté, Arapuã, Varjão de Minas);
- ASSOCORO – Associação dos Cafeicultores de Coromandel (Coromandel, Guarda Mor, Vazante, Lagamar);

- ASSOGOTARDO – Associação dos Produtores Rurais da Região de São Gotardo (São Gotardo, Rio Paranaíba, Matutina , Tiros);
- ACASA – Associação dos Cafeicultores de Sacramento (Sacramento, Conquista, Pedrinópolis, Ibiá, Tapira, Araxá, Santa Juliana).

A presença e atuação destas associações são dois dos grandes diferenciais para o estabelecimento de estratégias de marketing na região do Cerrado. O forte trabalho realizado pelas associações junto aos produtores, levando e coordenando o trabalho e as ações determinadas pelo CACCER são grandes diferenciais competitivos da região. Estas associações tem na ACARPA, a associação da região de Patrocínio, o seu pólo centralizador e coordenador. Assim, todo o trabalho de marketing desenvolvido pelo CACCER é possível de ser realizado mediante o inter-relacionamento e organização dessas associações, embora essa coesão seja o maior problema das associações, em virtude do comodismo dos produtores, que não buscam as informações esperando que a associação o faça por eles. Tendo como um princípio básico ser um órgão de representação e defesa dos interesses dos cafeicultores, percebe-se, neste caso, a necessidade de maior troca de informações e participação por parte dos produtores. Tal fato ficou evidente com o depoimento:

*"... o produtor vê a associação como uma tábua de salvação, quando, na verdade, ela é o espelho deles mesmos." (relato de entrevista)*

Apesar da diretriz de condução profissional proclamada pelo CACCER, existe a crítica, por parte dos diretores, da necessidade de um grau maior de profissionalismo junto às associações, com relação às programações dos eventos como realizações de cursos, seminários, encontros, etc. Em função das

associações serem entidades de representação de classe, sem fins lucrativos, elas acabam adquirindo uma conotação quase filantrópica. Para estes diretores, o caráter de profissionalismo também deveria chegar até elas, com a contratação e remuneração de seus diretores e presidentes, pois o empenho dos mesmos poderia, dessa forma, ser cobrado de alguma maneira.

As ações institucionais, como, por exemplo, ações realizadas do Programa Cafés do Brasil, são trabalhos normalmente realizados pelo CACER conjuntamente com a ACARPA. As outras associações são utilizadas, a princípio para a instalação de um projeto piloto. Escolhe-se uma delas para se fazer um primeiro teste do projeto que, caso venha a se concretizar dentro das expectativas, é repassado para as outras associações.

Os vários agentes que constituem a cadeia do agronegócio do café estão presentes na região do Cerrado Mineiro. Uma descrição rápida destes agentes resalta suas características mais importantes, para que, na descrição das estratégias de marketing individuais, eles sejam melhor localizados.

**Agentes fornecedores de insumos da agricultura** – são encontrados na região desde fornecedores de mudas e pequenos estabelecimentos fornecedores de insumos em geral, às lojas das cooperativas e representantes de vendas diretas e assistência técnica das empresas produtoras. Devido ao alto grau de adoção de tecnologia, percebe-se um suporte maior por parte das empresas de máquinas e implementos agrícolas, bem como de empresas nacionais e multinacionais fornecedoras de defensivos químicos e fertilizantes, chegando mesmo a atuarem no apoio à gestão, juntamente com as associações da região.

**Agente produtor** - a região tem pequenos, médios e grandes produtores. O grande diferencial são o uso intensivo de tecnologias, a consciência maior com relação à necessidade de obtenção de qualidade no produto e a consciência empresarial destes. Estas condutas são proporcionadas principalmente pelo trabalho das associações de apoio e incentivo a estes aspectos. A média de

produtividade na região é a mais alta do país, chegando a 27 a 30 sacas de 60 kg/ha. Estratégias quanto ao tipo de café a se produzir são direcionadas aos diversos padrões de produtores. O objetivo é de melhor adaptar suas condições de área de produção, características da propriedade e condições financeiras, para maximizar seus lucros.

**Cooperativas** - seguem o padrão normal de fundamentação que regem as cooperativas. Realizam funções de armazenamento, padronização e comercialização de café, além da comercialização de insumos e prestação de serviços de assistência técnica aos produtores cooperados. Uma característica diferenciada na região do cerrado é que a maioria das cooperativas ligadas ao CACCER tem seu foco direcionado única e exclusivamente ao negócio café, ou seja, à armazenagem, padronização e comercialização, com ênfase grande à exportação. O comércio de insumos não é o objetivo principal, sendo realizado por cooperativas não pertencentes ao sistema. Existem casos isolados de experiências na absorção do processo de industrialização (torrefação e moagem). Outra característica observada importante das cooperativas deste sistema é a profissionalização da administração.

**Corretores** – limitam-se, principalmente, à prestação de serviços para o produtor e exportador, como a compra do café, preparo e embarque e fornecimento de informações de mercado, cotações em bolsas e mercados futuros que favoreçam o produtor nas decisões de compra e venda do café. Agem como um elo entre o comprador exportador, produtores e cooperativas sendo este o seu principal foco de ação. Entre eles e as empresas de torrefação do mercado interno percebe-se também a existência de relacionamento comercial, porém em menores proporções. A atuação desse agente no processo de exportação vem diminuindo devido à absorção dessa atividade pelas cooperativas.

**Maquinistas** - agentes raramente encontrados na região, mas que atuam ainda em pequena escala, principalmente junto a pequenos produtores. Portanto, concentram-se nas cidades e regiões onde este padrão de produtor esteja mais concentrado. São representados, muitas vezes, pelos armazéns gerais e atuam basicamente como recebedores de café. Se sustentam ainda pela desinformação do produtor. Em grande parte propiciam um preço melhor ao produtor pelo fato de não recolherem impostos, como Funrural, atuando até mesmo como empresas fantasmas, podendo, por isso, causar prejuízos a estes produtores.

**Agente da torrefação, moagem e solúvel** - representados na região por empresas de pequeno porte em sua maioria e também empresas de médio porte que processam, em média, 200 toneladas/café/mês. Atuam tanto em caráter local como regional, não exercendo, de maneira geral, uma relação direta com os agentes da produção, mas apenas na compra de matéria-prima. Enfrentam uma concorrência acirrada dentro do setor levando, muitas vezes, a questionar a qualidade do produto oferecido mediante as propostas de qualidade difundidas na região.

**Agentes da distribuição e consumo** - representado pelo atacado e varejo, refletem também forte concorrência de mercado, exercendo grande influência na cadeia como um todo. Em sua grande parte, se caracterizam por distribuidores atacadistas e pelas redes de supermercados de pequeno e médio porte da região. Casas especializadas, restaurantes, bares, lanchonetes, hotéis e padarias são também exemplos destes agentes. Representam, hoje, um alvo estratégico para o desenvolvimento de um programa de qualidade, constituindo um elo direto com o consumidor final.

A Figura 10 mostra o mapa de Minas Gerais situando geograficamente as regiões, inclusive as regiões estudadas.

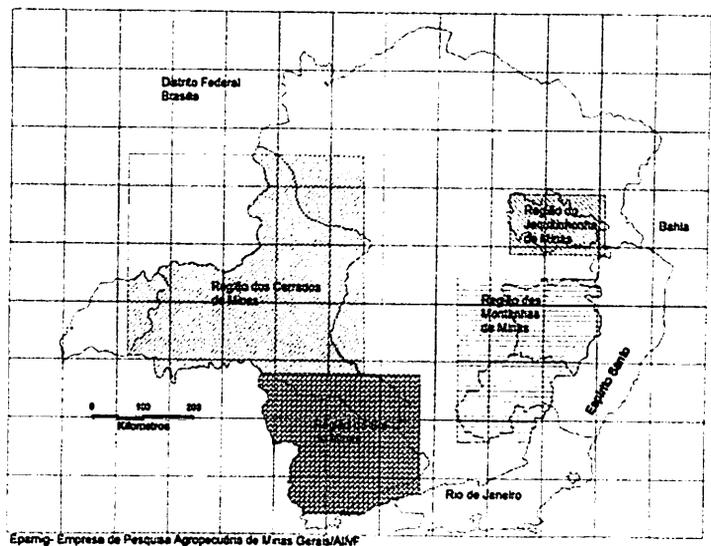


Figura 10 Mapa de Minas Gerais situando geograficamente as regiões.

Fonte: CERTICAFÉ (2002)

#### 4.2 Estratégias de marketing dos agentes da cadeia do agronegócio do café das regiões do Sul de Minas e Cerrado Mineiro

Neste tópico são descritas as estratégias de marketing identificadas nas entrevistas com os diversos representantes dos agentes da cadeia do agronegócio do café no Sul de Minas e no Cerrado Mineiro. As estratégias e ações de marketing observadas atualmente em ambas as regiões são muito comuns entre si, tendo como base o programa desenvolvido pelo CERTICAFÉ e as ações desenvolvidas pelo Programa Cafés do Brasil. Por essa razão, procurou-se realizar a sua identificação de forma conjunta, embora, ao serem percebidas características específicas de cada região, buscou-se evidenciar estas diferenças separadamente. Buscou-se também fazer a identificação, de forma que cada agente da cadeia do agronegócio do café fosse analisado

separadamente. Em alguns casos, foi necessária uma explanação conjunta, de forma a melhor se compreender as estratégias e ações trabalhadas.

Grande parte das ações de marketing observadas tem no processo de certificação de origem, o principal meio para conquistar o consumidor, sendo a qualidade e a denominação de origem, premissas básicas para se chegar a este objetivo. Com este programa, busca-se a valorização dos cafés de Minas Gerais, criando uma identidade deste produto. Percebe-se que todo este processo baseou-se na estratégia desenvolvida inicialmente no Cerrado Mineiro. Portanto, torna-se importante, a princípio, descrever as estratégias e ações de marketing observadas na região do Cerrado. Pelo seu pioneirismo e resultados alcançados, elas servem hoje como direcionamento para as estratégias e ações desenvolvidas pelo CERTICAFÉ, sendo, portanto, também trabalhadas na região do Sul de Minas.

Observou-se, assim, na região do Cerrado Mineiro uma estratégia de marketing completamente diferenciada de outras regiões produtoras do país. Nesta região, toda a política de marketing pode ser explicada pela atuação do Conselho das Associações de Cafeicultores do Cerrado (CACCER).

A região do Cerrado Mineiro diferenciou-se por uma estratégia de marketing pioneira no Brasil e que passou a ser modelo para as demais regiões produtoras do país, inclusive para o Sul de Minas. Isso ocorreu graças a fatores como: implantação de um modelo associativista bastante avançado, com um posicionamento diferenciado de produtores e associações; a existência de características geográficas e climáticas diferenciadas e o fato de ser uma região de fronteira, favorecendo uma maior integração.

De acordo com as declarações e informações levantadas junto ao CACCER, todas as ações de marketing realizadas são desenvolvidas pelo conselho e executadas pelas associações. Portanto, não existe um departamento específico de marketing. A contratação de um profissional como diretor de

marketing e qualidade auxilia neste processo. A estratégia de marketing da região segue três linhas de trabalho:

- o marketing interno realizado junto aos produtores - se baseia na orientação aos produtores com referência ao tipo de café a ser produzido;
- o marketing junto ao mercado interno (indústrias de torrefação e moagem e varejo) - convênios para a utilização da marca "Café do Cerrado", que estabelece um blend constituído, na sua maioria, de café do cerrado, certificando e auxiliando com pequeno suporte de marketing (ainda bem incipiente);
- o marketing junto ao mercado externo - participação em feiras, convênios para a utilização da marca, certificação de origem e qualidade.

Buscando melhor compreender as estratégias desenvolvidas, as linhas de trabalho serão melhor identificadas a seguir.

**Ações junto ao agente produtor:** delinear ações educacionais e serviços de assistência técnica ou extensão que são promovidas e executadas pelas associações e cooperativas, de forma a seguir as normas e padrões determinados pela certificação de origem. O CACCER apenas normatiza, ficando a execução com as associações e cooperativas. Estas ações se baseiam em orientações sobre o tipo de café que será produzido e as condutas necessárias para atingir determinados mercados. Assim, o objetivo é levar informações aos produtores sobre os cuidados necessários para a obtenção de um café de qualidade adequando-se à estrutura do produtor. Tais cuidados vão desde normas de condução da lavoura, colheita e cuidados no processamento pós-colheita, de acordo com as disponibilidades e necessidades de cada produtor. Dessa forma, pretende-se agregar valor ao produto, o que também contribui de uma forma mais ampla para a qualidade geral de todo o café da região, mesmo aqueles não certificados. As cooperativas têm papel importante nestas ações porque possuem departamentos de classificação nos quais podem ser detectados

os cafés com problemas. Assim, permite a orientação do produtor com relação aos manejos pós-colheita para diminuir a incidência destes problemas. A estratégia utilizada com relação aos diferentes níveis de agricultores, levando-se em consideração a sua produção e características da propriedade, segue o seguinte delineamento: os cafés especiais são destinados a uma pequena fração de produtores, aqueles de maior porte que possuem condições de dar um tratamento especial ao café. Aos produtores de menor porte é destinada uma estratégia diferenciada para os cafés orgânicos, pelo fato de possuírem características a serem exploradas para divulgação como, estrutura familiar, agricultura de subsistência, integração de culturas e criações. Tais fatores são valorizados pelos consumidores de orgânicos, como citado por Caixeta (2000). Outro fator característico a este tipo de produtor é que tem que ser feito em comunidade, pois ele não tem escala suficiente para atender à demanda individualmente.

As principais estratégias desenvolvidas junto ao agente produtor são:

- desenvolver e implementar um modelo ideal de produção para cada faixa de produtores;
- proporcionar garantias social, ambiental e ecológica; condições sanitárias e de respeito ao trabalhador rural, são pré-requisitos para todos. É intrínseco, não sendo veiculado em mídia;
- proporcionar justiça social trabalhista - trabalho pioneiro de núcleo intersindical de conciliação em Patrocínio, que é modelo para todo o país;
- desenvolver visão empresarial de todos - é papel das associações incentivar esta conduta.

**Ações junto ao mercado interno (indústrias de torrefação e moagem e varejo):** dois instrumentos são utilizados junto a este agente: o certificado de origem que atesta a qualidade do produto e garante sua rastreabilidade e os

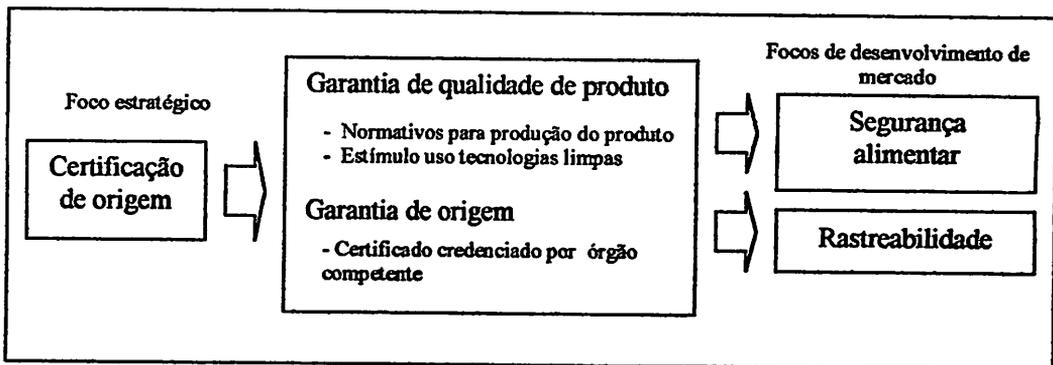
normativos quanto à classificação do produto. Desta forma, permite-se o licenciamento da marca "Café do Cerrado", pelo fato de estarem adquirindo um café com certificação de origem. Neste convênio de uso da marca, pode-se tanto trabalhar com o produto puro, estando presente somente o café do cerrado ou com blends, para o qual um percentual é previamente estabelecido para o café do cerrado. Este processo se iniciou com a adesão do Café Três Corações, contando atualmente com doze torrefações conveniadas. Em certos casos, algum suporte de marketing com relação à marca também é realizado, mas de forma bem incipiente. Algumas ações são também realizadas entre o CACCER e a indústria de torrefação e moagem direcionadas ao consumidor. Neste caso, tratam-se das casas especializadas, supermercados, padarias, lanchonetes, hotéis ou outros que comercializam o café. O objetivo é que eles reconheçam o que é um bom café e, conseqüentemente, acabar ofertando este produto ao consumidor final.

**Ações junto ao mercado externo:** ações intensas de parcerias com outros países, como, por exemplo, o Japão, no desenvolvimento de produtos específicos para segmentos específicos de mercado. Nesse caso deve haver um especial cuidado, desde o desenvolvimento do produto até as suas embalagens. Também são formados convênios para uso da marca pela certificação de origem e qualidade, possibilitando o reconhecimento da marca nestes mercados. Com os cafés especiais, nos quais se exploram as características ecológicas e sociais, como nomes de fazendas e microrregiões, também se observam estratégias diferenciadas para se atingir nichos de mercado no exterior. O nome do café do cerrado também é explorado nos cafés *commodity*, exaltado como um produto diferenciado, de qualidade superior aos cafés cotados em bolsas, sempre baseado no valor já agregado à região pelo processo de certificação.

A estratégia de marketing traçada para a região se baseou em dois focos básicos de desenvolvimento de mercado: a rastreabilidade e a segurança alimentar. Spers (1998), citando Spers (1993) e Teixeira (1981), define o

conceito de segurança alimentar sob dois enfoques. O enfoque quantitativo (*food security*), refere-se ao abastecimento adequado de uma determinada população, relacionando a quantidade mínima produzida para suprir as necessidades. O enfoque qualitativo (*food safety*) refere-se à garantia do consumidor em adquirir um alimento com atributos de qualidade de seu interesse, ressaltando-se aqueles ligados à sua saúde. No caso da estratégia do Cerrado, o enfoque adotado é o qualitativo. Proporciona-se, assim, aos consumidores, a garantia da qualidade do seu produto e da sua origem, por meio de um programa de certificação de origem. Spers (1998) e Neves et al. (2000) ressaltam a segmentação dos mercados consumidores como característica marcante das estratégias empresariais, quando relacionada ao desenvolvimento e aperfeiçoamento de produtos e serviços. Os autores destacam o conceito de rastreabilidade associado à segurança alimentar como uma das principais transformações do comportamento do consumidor de alimentos e bebidas. Este fato é observado, principalmente, nos segmentos que se comportam de maneira similar aos consumidores de países industrializados. A Figura 11 dá uma visão mais clara deste foco estratégico.

Mediante esta estratégia, o CACCER torna-se a entidade normatizadora e coordenadora, que age como representante da região e se responsabiliza por todas as ações de marketing. O CACCER, contudo, apenas normatiza, ficando a cargo das associações e cooperativas a execução dos trabalhos.



**FIGURA 11** Focos da estratégia de marketing do Café do Cerrado.

Com esta estratégia, busca-se fazer um posicionamento na ponta superior do mercado. Esta ponta representa os produtos de maior valor agregado. Por meio de um menor esforço, inclusive financeiro, pois a representatividade destes produtos é muito pequena, procura-se criar referência pelo conhecimento do bom produto e, conseqüentemente, a venda posterior.

As ações complementares são desenvolvidas com base no foco estratégico da certificação de origem. Elas vão desde aspectos relacionados à produção, normatização, controle de qualidade do produto e a própria classificação da bebida seguindo os padrões rigorosos da normatização, até o trabalho de desenvolvimento do próprio mercado. Diversos tipos de produtos são desenvolvidos e direcionados para mercados específicos no mercado interno e, principalmente, no mercado exterior. Em continuidade ao processo, se desenvolvem produtos diferenciados (cafés diferenciados), com embalagens capazes de atender às exigências do mercado ao qual o produto se direciona. O logotipo "Café do Cerrado" está presente, garantindo a origem e a qualidade do produto.

A busca pela diferenciação trabalhada na estratégia do cerrado junto à indústria ocorre mediante dois pontos: a determinação da aplicabilidade dos

grãos e a orientação para a melhor técnica de torra. Assim valorizam-se todas as características aromáticas e de sabor que o grão apresenta. A preocupação, então, do CACCER é que, para saber diferenciar, há a necessidade de se saber também trabalhar de uma maneira mais eficiente, tendo um domínio maior do comportamento dos grãos no produto final. Ou seja, de acordo com composição bioquímica dos grãos, é possível determinar a melhor aplicabilidade destes, como, por exemplo, se são mais adequados para o preparo de um expresso ou de um café de coador. Além destes aspectos, a busca por criar um vínculo emocional ao produto, agregando valor a este, destacando a origem, a forma de colheita, entre outros aspectos, também fazem com que o café se torne um produto especial.

Com relação ao produto, uma das grandes alternativas visualizadas pelo CACCER é o desenvolvimento de produtos "especiais", sendo o café expresso o carro chefe. O consumidor reconhece o café expresso como um segmento de café de alta qualidade. Por isso, oferecer um produto direto ao consumidor final tomou-se uma alternativa viável e rentável ao mesmo tempo.

A tentativa de diferenciação utilizada pelos agentes da cadeia no Cerrado se dá, portanto, pelo do licenciamento do selo Café do Cerrado, com o objetivo de criar a demanda pelos cafés da região. A resposta, no entanto, parece estar aquém das expectativas, conforme declaração de um dos representantes da região:

*"A pouca difusão e demanda, no entanto, não têm trazido, na realidade, a resposta que se esperava com o licenciamento do selo. Esperava-se que, com o licenciamento de um café fino de prateleira, houvesse um aumento crescente da demanda. No entanto, o problema maior enfrentado é o custo de produção destes cafés, que chegam a ser 50% a 100% superiores às*

*marcas de combate. Ocorre, então, uma elitização do consumo, o que acarreta um estreitamento maior do número de consumidores propensos a se pagar por um produto de uma faixa de preço maior, tornando o mercado de certa forma mais restrito" (relato de entrevista).*

Segundo declarações do presidente de uma das cooperativas, com relação à qualidade do café que é direcionado ao mercado interno, nada mudou das práticas dos últimos anos. O café fino se direciona aos exportadores e aqueles chamados de cafés baixos, de qualidade inferior, vão para as torrefações nacionais. Apenas pequenas parcelas de cafés bons, uma parcela ainda de qualidade inferior ao que poderíamos chamar de cafés finos, vão para as torrefações nacionais, mas é um volume insignificante diante do volume de cafés baixos comercializados. Daí a necessidade da fiscalização exercida pelas associações e pelo CACCER. Essa fiscalização, entretanto, ocorre exclusivamente nos cafés certificados, como forma de garantir a estratégia de certificação, mas que representa um volume muito pequeno diante do total comercializado. Hoje, o volume total de sacas de cafés certificados não ultrapassa a 10.000 sacas, o que não chega a representar nem 3% do café comercializado pela EXPOCACCER, a cooperativa responsável por essa comercialização. No contexto total da região do cerrado, que produz 2,5 milhões de sacas, este volume é ainda mais insignificante.

#### **4.3.1 Classificação dos cafés utilizada e as ações do Programa "Cafés do Brasil" desenvolvidas pelas regiões do Sul de Minas e do Cerrado Mineiro**

Levando-se em consideração a procura por um produto de qualidade, procurou-se desenvolver, nas regiões estudadas, a determinação de uma

classificação dos padrões de bebida existentes, de acordo com a qualidade dos grãos. Dessa forma, observou-se que cada região possui uma estratégia de classificação específica, sendo que, em alguns casos, principalmente no Sul de Minas, algumas cooperativas procuram desenvolver a sua própria classificação.

No Cerrado Mineiro, uma estratégia de marketing que ressalta a sintonia em todos os processos de produção, eliminou a antiga classificação dos padrões de bebida dos Cafés do Cerrado, que eram "ouro", "prata" e "bronze". Adotou-se uma nova classificação com nomes de espécies vegetais nativas, dando maior ênfase ao aspecto ecológico e de respeito à natureza, também diretrizes da estratégia desta região. Os termos utilizados fazem também com que a classificação seja de mais fácil compreensão.

*"... o nosso certificado diz que o nosso café é produzido como música, inspirado na natureza, produzido com talento e preocupado com as questões ambientais, e os aspectos sociais..."*  
(relato de entrevista).

Hoje, no Cerrado, é adotada a seguinte classificação dos padrões de bebida, como discriminado na Tabela 2.

**TABELA 2** Classificação dos padrões de bebida adotada na região do Cerrado Mineiro.

Padrão	JATOBÁ	BURITI	INGÁ	PEQUI
Características				
Bebida	Apenas mole e estritamente mole	Dura	Dura Adstringente Áspera	Dura em sabores complementares
Corpo	Encorpado	Encorpado a medianamente encorpado	Medianamente A pouco encorpado	Medianamente A Pouco encorpado
Sabor	Adocicado	Levemente adocicado	Levemente adocicado	Ausência de adocicado
Sabor residual After taste	Agradável	Agradável	Agradável a pouco agradável	Não agradável
Aroma	Agradável	Agradável	Agradável	Com variações
Acidez	Suave	Suave	Suave a acentuada	Suave a acentuada
Torra	Fina	Boa	Boa	Boa a regular
Modo de preparo	Natural Cereja Descascado Eco-washed			

Fonte: CACCER (2001) – coletado pelo autor.

No Sul de Minas, uma outra classificação é adotada. No entanto, não se percebe, como no caso do Cerrado, o fato de se explorar características ecológicas ou de qualquer outra natureza, que pudessem agregar valor ou proporcionar maior diferenciação. Apenas a presença do nome da região se verifica. Assim, a classificação adotada na região é descrita na Tabela 3.

TABELA 3 Classificação dos padrões de bebida adotada na região Sul de Minas

Padrão	SUL DE MINAS I	SUL DE MINAS II	SUL DE MINAS III	SUL DE MINAS IV	SUL DE MINAS V	SUL DE MINAS VI	SUL DE MINAS VII	SUL DE MINAS VIII
Bebida tipo	Mole 2/3	- 3/4	- 2/3	Dura 3/4	- 6/7	Riado 3 a 7	Rio 3 a 7	- 8
Peneira	17 - 18 e 19	14 - 15 - 16 e moca	17 - 18 e 19	14 - 15 - 16 e moca	Bica corrida	14 a 19 e moca	14 a 19 e moca	Bica corrida
Outras características	-	Cor uniforme	Seca boa, aspecto bom	-	-	Cor uniforme, seca boa	Aspecto bom/regular, cor Heterogênea	Seca regular, aspecto ruim
Preparo *	-	-	T - CD - DP	-	-	-	T	-

T = terreiro

CD = cereja descascado

DP = despulpado

Fonte: Centro do Comércio do Café de Minas Gerais (CCCMG) (2001)

Observa-se, portanto, a não existência de um padrão único de classificação nas regiões. Uma classificação padrão poderia se tornar um fator importante para facilitar a compreensão e a divulgação dos diferentes tipos e qualidades de café, tanto para o mercado produtor quanto para o consumidor.

Muitas das ações do Programa Cafés do Brasil podem ser observadas, tanto na região do Sul de Minas como no Cerrado Mineiro. Para a coordenação do CACCER, no Cerrado Mineiro, todas as ações para aumentar o consumo são iniciativas louváveis. Uma grande preocupação, portanto, com relação ao marketing de Café do Brasil é o interesse do governo e de algumas instituições, em segmentar o programa. Dessa maneira, cada agente da cadeia se responsabiliza pela sua estratégia e não de forma conjunta. Parte da representação do Cerrado acredita que, dessa forma, mesmo que exista uma coordenação única e que os recursos sejam levados para cada entidade, um sério erro estratégico estará sendo cometido.

*"... o que me preocupa são os recursos para o programa, a continuidade de recursos, porque na verdade esse é um plano de curto, médio e longo prazo mas não existe recurso nem mesmo para o curto prazo." (relato de entrevista)*

Os trabalhos do programa Cafés do Brasil também foram considerados. Coordenadamente com o programa "Cafés do Brasil", tanto a região do Cerrado Mineiro quanto o Sul de Minas também trabalham suas ações de marketing, por acreditarem ser um trabalho de coerência. Assim, tendo-se como ponto fundamental o desenvolvimento da certificação de origem, ações como degustação em feiras e eventos se tornam uma oportunidade para o consumidor experimentar os cafés das várias regiões do país e realizar a comparação. Ações junto a prefeituras, secretarias de saúde, reforçando os benefícios do café para a saúde e junto às escolas, colocando o café na merenda escolar como forma de educar a criança, são outros exemplos dessa coordenação.

Assim, algumas ações do programa de marketing dos Cafés do Brasil puderam ser observadas de forma a ser trabalhadas coordenadamente, tanto na região do Cerrado quanto no Sul de Minas. No caso do Cerrado, observou-se uma coordenação mais efetiva, diante da atuação do CACCER, que coordena a implantação destas ações nas associações que fazem parte deste conselho. Dentro das ações observadas nas regiões em estudo, um maior destaque foi observado, conforme segue:

- Degustação dos Cafés do Brasil - em feiras, exposições e eventos, propiciando ao consumidor a possibilidade de comparação dos diversos tipos de cafés do Programa de Certificação de Origem dos Cafés do Brasil (Café do Cerrado, Café do Sul de Minas, Café das Matas de Minas, Café da

Chapada de Minas, Café das Montanhas do Espírito Santo, Conilon Capixaba, Café de São Paulo, Café de Rondônia, Café da Bahia, Café do Paraná);

- Programa Café e Saúde - ações em escolas dos municípios da região, visando apresentar o café como benéfico à saúde, comprovado cientificamente através de pesquisas realizadas por centros de estudo de referência mundial;
- Concurso de monografias sobre a cafeicultura para alunos da rede pública do Estado de Minas Gerais, por intermédio do IMA e do CERTICAFÉ - incentivar a pesquisa sobre o café, fortalecendo o papel social da cultura no país e, ao mesmo tempo, incentivar o consumo - parte das ações para aumento do consumo do Programa de Marketing do Cafés do Brasil (iniciados em agosto 2001);
- Programa de café na merenda escolar - está sendo implantado nas prefeituras das regiões. No Sul de Minas, a cidade de Varginha é a pioneira na implantação deste programa, passando ainda por um processo de avaliação dos resultados. No caso do Cerrado, uma maior divulgação deste programa foi feita no Seminário do Café em setembro de 2001, com o intuito de buscar uma maior conscientização da necessidade de implantação deste programa e maior adesão por parte das prefeituras. O programa busca criar na criança o hábito de tomar café e, conseqüentemente, o aumento do consumo, desenvolvendo consumidores futuros (esta ação está em processo de estruturação; o contato com torrefadoras de referência forneceria os produtos às prefeituras - uma linha de cafés intermediária de muito boa qualidade e valores mais acessíveis).
- Projeto Dica Feliz - a região do Cerrado Mineiro é pioneira na implantação deste projeto no país.

Estas ações serão melhor detalhadas na seqüência, dentro de cada agente específico da cadeia, quando necessário. Assim, dentro da estratégia geral tratada anteriormente, procurou-se para cada agente específico, descrever as ações de marketing por eles trabalhadas e os meios pelos quais as estratégias são colocadas em prática.

#### **4.3.2 Estratégias de marketing das associações de produtores**

Apesar de as associações de produtores não serem descritas como um agente específico na cadeia do agronegócio do café, tomou-se importante descrever suas características e sua função no contexto das regiões. O papel dessas associações nas estratégias de marketing é relevante, especialmente quando na região do Cerrado.

No caso do Sul de Minas, a criação da Associação de Produtores do Sul de Minas propiciou aos produtores da região uma ação maior na busca de novas soluções para a cafeicultura da região. A Associação, buscando compreender o processo de veiculação das estratégias e ações de marketing determinadas pelo CERTICAFÉ, acaba se tornando um veículo de disseminação destes programas junto aos produtores. No entanto, tornou-se, principalmente, um veículo de ação política, buscando defender as necessidades e direitos do setor e divulgando novas técnicas relacionadas à produção propriamente dita. Dessa forma, facilita o acesso dos produtores aos trabalhos referentes a novas técnicas de plantio, condução da lavoura, produção e demais atividades como colheita, armazenamento e comercialização, proporcionados por órgãos de pesquisa e extensão, como universidades, EMATER, EPAMIG, entre outros.

Outros exemplos de associações da região observadas, que também trabalham neste mesmo princípio, são a Associação das Cooperativas de Café e a Associação dos Sindicatos dos Produtores Rurais. Em menor proporção, se

percebe, no Sul de Minas, a formação de associações de produtores que buscam a obtenção de um produto diferenciado e de qualidade na região. O objetivo é obter melhores preços de mercado, desenvolver novos contatos de compra e venda que propiciem o desenvolvimento de novos nichos de mercado e que, indiretamente, também caminham paralelamente aos objetivos do programa desenvolvido pelo CERTICAFÉ. Incentivados pelos programas de qualidade e de cafés *gourmets* desenvolvidos por empresas como a italiana Illy Café, que premiam os melhores cafés da região, garantindo a sua compra por um preço diferenciado, cada vez mais aumenta o número de produtores interessados em técnicas que propiciem a obtenção de um café com estas características. A criação da Associação dos Cafeicultores de Lavras e Região (ALCAFÉ), na cidade de Lavras, juntamente com o Centro de Pesquisas do Café (CEPECAFÉ) e o Núcleo de Estudos em Cafeicultura (NECAF), centros de pesquisa e estudo do café na região, com ações centralizadas na Universidade Federal de Lavras, vêm indiretamente contribuindo para o objetivo do CERTICAFÉ, quanto à qualidade de produto, embora nenhum vínculo direto exista entre estes centros e o programa.

A Universidade Federal de Lavras (UFLA), no Sul de Minas, é hoje, pela presença destes centros, o maior centro de pesquisas em cafeicultura do país. No entanto, nenhuma estratégia específica de marketing foi observada como proveniente destes centros de pesquisa ou associações. O maior esforço é proporcionar ao produtor, mediante as pesquisas realizadas e o trabalho de extensão, condições e informações necessárias à obtenção de um produto de melhor qualidade e ao mesmo tempo proporcionar melhores condições de competitividade da região. Dentro dos eventos de maior expressão observados na região do Sul de Minas, podem ser citados:

- Expocafé - realizado anualmente na cidade de Três Pontas, considerado o maior evento mundial do gênero para a cafeicultura. Teve sua quarta edição no ano de 2001. Trata-se de um evento voltado a todos os envolvidos no agronegócio do café, e do qual participam desde fornecedores de insumos, máquinas e implementos agrícolas, aos demais agentes da cadeia do agronegócio do café, como produtores, corretores, cooperativas, representantes da indústria de torrefação, moagem e solúvel, além de universidades, órgãos de pesquisa e extensão e representantes da comercialização, como a Bolsa de Mercados e Futuros – BM&F e Bolsas de Insumos. Além da exposição de máquinas, implementos e insumos, com a disponibilização de campos demonstrativos, é grande a difusão de tecnologia por meio de palestras e debates técnicos, além de ser um cenário para discussão da política cafeeira nacional. Ações do Programa Cafés do Brasil também foram observadas na Expocafé, mediante palestras de representantes do Programa, pela presença do estande de degustação dos Cafés do Brasil e a presença da assessoria de imprensa.
- Circuito Sul Mineiro de Cafeicultura - realização de grande expressão na região. Caracteriza-se por um conjunto de eventos realizados anualmente, normalmente compreendendo todo o período do ano agrícola, nas principais cidades produtoras de café do Sul de Minas. Seu objetivo é sistematizar e organizar os encontros na área de cafeicultura na região, por meio da integração de instituições públicas, privadas e cafeicultores. Busca a melhoria da qualidade do café, o aumento da produtividade, a diminuição dos custos de produção e, conseqüentemente, a melhoria da renda dos cafeicultores. Nestes encontros, vários temas têm sido abordados. Eles vão desde questões tecnológicas e de produção, até questões políticas e econômicas do setor, selecionados de acordo com as necessidades dos produtores e a época. Sua realização tem o apoio e organização de órgãos de

pesquisa e extensão, como a EMATER, EPAMIG, UFLA, CBP&D/Café - Centro Brasileiro de Pesquisa de Desenvolvimento do Café, além do apoio institucional do IMA, da Secretaria da Agricultura, Pecuária e Abastecimento do Estado de Minas Gerais, prefeituras, sindicatos rurais e cooperativas dos cafeicultores do Estado. Caracteriza-se assim a sua abrangência e importância na região do Sul de Minas.

- Encontro Sul Mineiro de Cafeicultores - encontro realizado anualmente no mês de setembro, na cidade de Lavras. Reúne aproximadamente 2.000 produtores, além de representantes de órgãos de pesquisa e extensão, de conselhos e órgãos políticos e econômicos da cafeicultura nacional. Durante sua realização são discutidos diversos assuntos e há a apresentação de resultados de pesquisas, palestras e debates, todos relacionados ao agronegócio do café.

No caso do Cerrado Mineiro, ações mais efetivas e específicas se percebem por parte das associações. Estas ações estão diretamente ligadas às estratégias traçadas pelo CACCER, que determina todas as estratégias de marketing a serem desenvolvidas na região. Desta forma, nas associações, as três linhas de marketing determinadas (junto aos produtores, junto ao mercado interno (torrefações e varejo) e junto ao mercado externo) são seguidas dentro das ações que lhe são cabíveis. As associações não são, portanto, entidades de comercialização e sim de representação de marketing, padronização de qualidade e fiscalização (promovem ações buscando os interessados, promovem visitas, representação política, financeira, trabalhista, informações de mercado, tecnológicas, palestras, cursos e eventos), além de fiscalização contra ações oportunistas, quando é utilizado o selo do Café do Cerrado. Desta forma, a grande parte dos eventos ligados à cafeicultura realizados na região, é determinada em conjunto pelos representantes das associações e organizados

pelas associações. O agente coordenador maior é o CACCER. Dentre os eventos de maior expressão realizados com maior frequência na região podem ser citados:

- Seminário do Café do Cerrado e Feira do Agronegócio - realizado anualmente, no mês de setembro, na cidade de Patrocínio;
- Fenicafé – Feira Nacional de Irrigação da Cafeicultura do Cerrado – Araguari.

Estes eventos reúnem expositores, desde empresas fornecedoras de insumos, máquinas agrícolas e implementos, representantes da indústria e comércio, órgãos de financiamento e de mercado futuro a órgãos de pesquisa e extensão, todos relacionados ao café. São desenvolvidos palestras, exposições e encontros ministrados pelos diversos setores da cafeicultura, com o intuito de divulgar a estrutura do Cerrado e criar um ambiente de troca de informações e tecnologias entre os diversos setores da cafeicultura brasileira.

Por ocasião dos eventos, o CACCER determina e desenvolve um conjunto de atividades, juntamente com as associações, divulgando suas ações. Essas ações podem ser seus programas de marketing específicos, ou de outros órgãos como as ações de marketing do Programa Cafés do Brasil (Projeto Dica Feliz, Projeto Cafés nas escolas, Concurso de Monografias, Projeto Café e Saúde, etc.). Além disso, proporciona também, como no Seminário do Café do Cerrado, o Encontro de Torrefadores e a presença do Centro de Preparo do Café do Sindicato das Indústrias de São Paulo. O intuito é proporcionar aos visitantes e profissionais da área a oportunidade de aprender técnicas do preparo de um bom café. Antecedendo os eventos, a preocupação maior do CACCER e das Associações envolve também a rede de hotéis, restaurantes, cafeterias e bares da

região. Todos se empenham em oferecer, no período dos eventos, um produto de qualidade ao grande volume de pessoas que chegam à região.

Outras ações foram observadas na região do Cerrado, de acordo com as declarações dos representantes das associações. A realização de palestras, simpósios e um esforço maior em divulgar as ações junto aos cafeicultores associados são também percebidas como função das associações, bem como das mídias utilizadas, como abaixo discriminadas:

- Realização de palestras e cursos - ressaltam a necessidade de ser incrementado; treinar não só os produtores, mas também funcionários para se obter um produto de qualidade e treinamento da parte administrativa e financeira;
- Simpósio de Pesquisa em Café – simpósio realizado na cidade de Carmo do Paranaíba, com o objetivo de divulgar novas tecnologias e resultados de pesquisas realizadas na área;
- Jornal da Associação – considerado como um tipo de mídia não eficiente na região, devido ao atraso nas informações e baixa tiragem, não atingindo os objetivos propostos; utilizado apenas na Associação de Araguari;
- Email - notícias diárias - é uma das ferramentas de comunicação mais utilizadas hoje para o contato e divulgação de informações junto ao produtor. Além de uma forma de comunicação rápida e eficiente, com ele nenhum produtor que disponha deste sistema de recebimento pode dizer que a associação não o manteve informado;
- Rádios – tipo de mídia muito utilizado, cujas mensagens se direcionam especificamente para cotações e algumas notícias importantes que necessitam ser veiculadas em tempo hábil;

- Mala direta – utilizada para comunicação de tópicos importantes (é mais direta na abordagem, sempre se utilizando uma mensagem curta e impressa em letras grandes, buscando chamar a atenção do produtor);
- Folders, panfletos – quando da divulgação de eventos.
- Reuniões com hotéis, bares, restaurantes, e cafeterias - visando ao esclarecimento e treinamento de profissionais e à oferta de produto de qualidade durante as feiras e eventos realizados;
- Ações com o Centro de Preparo do Café do Sindicato das Indústrias de São Paulo – ensinar técnicas de preparo de um bom café; proporcionar o treinamento de pessoas que trabalham fazendo o café (bares e cafeterias) e aberto também a consumidores e donas de casa – conscientização de que não somente a qualidade do pó é importante; aspectos referentes à qualidade e temperatura da água, tempo de passagem pelo pó; respeito a todo o processo de preparação do café; realizado em conjunto com a ABIC;
- Encontro com torrefadoras – troca de informações e busca de uma maior coordenação das ações que possam envolver este agente; normalmente ocorrem durante as feiras e seminários.

Percebeu-se que existe determinação das ações executadas pelo CACCER. Subseqüentemente, a coordenação destas ações pelas associações é centralizada na ACARPA (a associação de Patrocínio). Posteriormente, são encaminhadas às demais associações que fazem, cada uma, suas atividades regionalmente.

De acordo com declarações de representantes das associações e do CACCER, apesar da realização destas ações, observou-se a necessidade de serem executadas com mais freqüência. A deficiência financeira e, conseqüentemente, a falta de profissionais capacitados para prestarem a assistência necessária, foram as justificativas para esta limitação.

### **4.3.3 Estratégias de marketing dos agentes fornecedores de insumos**

O agente fornecedor foi aqui considerado como o elemento que, de alguma forma, fornece algum insumo que se tome indispensável para o perfeito funcionamento da cadeia do café. Desta forma, ela está presente de maneira a se relacionar basicamente com todo os demais integrantes da cadeia que são: fornecedores de fertilizantes, corretivos, defensivos químicos, máquinas e implementos agrícolas, tecnologia e assistência técnica, no caso de órgãos de pesquisa e extensão, passando pelos fornecedores de combustíveis, embalagens, serviços de assistência técnica de equipamentos, veículos e tudo mais que faz com que a cadeia se movimente, fornecendo insumos para os diversos agentes da produção como produtores, cooperativas, maquinistas e corretores, representantes dos agentes de torrefação, moagem e solúvel e da distribuição e consumo.

De maneira geral, não ocorre, por parte do agente fornecedor de insumos, o desenvolvimento de estratégias ou ações de marketing que estejam diretamente vinculadas à divulgação do café ou que propiciem o aumento do consumo no mercado interno. Na maioria dos casos, nenhuma relação foi encontrada com as estratégias e ações de marketing trabalhadas pelos diversos agentes, referentes aos programas nacionais ou regionais de marketing do café. Algumas ações observadas são realizadas por órgãos de pesquisa e extensão, como a EMATER, EPAMIG, IMA e universidades das regiões que se mostram bastante atuantes, quando relacionadas às ações que também envolvem a pesquisa e extensão. Indiretamente, todas as ações de marketing trabalhadas que, de alguma forma, pudessem ser relacionadas ao café especificamente, se dirigiam principalmente à obtenção de produtividade e qualidade do produto. Objetivam fornecer subsídios para produzir um produto saudável e relacionados à relação custo-benefício dos produtos comercializados.

De acordo com as declarações, as estratégias adotadas são determinadas de acordo com as especificidades de cada região. Nas duas regiões (Sul de Minas e Cerrado Mineiro), algumas características, como a topografia diferenciada de cada uma delas e a estrutura organizacional da própria cadeia desenvolvida em cada região, acabam por proporcionar direcionamentos estratégicos também diferenciados por parte dos fornecedores de insumos.

No caso do Cerrado Mineiro, cuja topografia é altamente propícia à mecanização e que se caracteriza por uma cafeicultura mais tecnificada, há uma atuação mais forte das empresas fornecedoras de insumos, como fertilizantes, defensivos e, principalmente, de máquinas e implementos agrícolas. A existência de uma coordenação maior entre os agentes da cadeia nesta região, proporcionada pelo processo de certificação de origem do café do cerrado desenvolvido pelo CACCER, acaba por criar um vínculo mais forte também entre eles. Existem inclusive, ações inovadoras de apoio técnico-administrativo proporcionadas pelos fornecedores de insumos, como forma de manter estrategicamente um melhor relacionamento entre eles, favorecendo, de maneira geral, a cafeicultura da região e concretizando também os objetivos de venda destes fornecedores de insumos.

Apesar ações neste sentido, estes agentes declararam não existir nenhum relacionamento entre suas ações no Sul de Minas ou do Cerrado Mineiro e as demais estratégias e ações de marketing desenvolvidas regionalmente ou nacionalmente por órgãos ligados à cafeicultura. Quando ocorrem, limitam-se ao patrocínio de eventos ligados a estes programas.

Dessa forma, procurou-se identificar, junto a estes agentes fornecedores de insumos, as diversas estratégias e ações que, de alguma forma, pudessem estar relacionadas ou contribuir para o marketing do café de uma forma mais abrangente. Dessa forma, seria possível compreender melhor sua contribuição para as estratégias de marketing da cadeia do agronegócio do café como um

todo. Tomando-se então como referência os elementos do composto de marketing, identificam-se as estratégias e ações de marketing dos fornecedores de insumos, de forma geral, observando vários aspectos identificados nas regiões Sul de Minas e Cerrado Mineiro (Tabela 4).

Há um contato maior e mais freqüente entre fornecedores de insumos, instituições de pesquisa e produtores, quando direcionados a necessidade destes fornecedores em oferecer ao cafeicultor, produtos que venham a suprir suas necessidades no campo e que o leve a atingir seus objetivos relacionados ao plantio, à condução da lavoura, à colheita, ao preparo, armazenagem, transporte e comercialização dos cafés produzidos. Por meio de um contato mais direto no campo, buscam o desenvolvimento de novos produtos, sejam estes defensivos, fertilizantes, maquinários ou implementos agrícolas, novas variedades, novas tecnologias de plantio e espaçamento, bem como a adequação destas tecnologias aos diversos produtos desenvolvidos, de acordo com as necessidades dos produtores. Ao mesmo tempo, algumas empresas, patrocinando ensaios científicos junto à universidades e centros de pesquisa, buscam a "certificação" da eficiência de seus produtos e equipamentos. Dessa forma, garantem a sua entrada no mercado, a credibilidade dos produtores e, de uma forma mais ampla, das cooperativas, órgãos de pesquisa, associações e demais representantes, por meio dos quais o fornecedor poderá ampliar o seu canal de venda de produtos.

TABELA 4 Principais estratégias de marketing, relacionadas aos elementos do composto de marketing, observadas nos agentes fornecedores de insumos.

Estratégias de marketing do agente fornecedor de insumos	Elementos do composto de Marketing				Comentários
	P1	P2	P3	P4	
Garantia do produto oferecido - ensaios científicos junto a universidades e centros de pesquisa	x				
Serviços de apoio ao produto; pós-venda	x				Confiança e credibilidade; apenas relacionado aos produtos comercializados
Patrocínios de ensaios científicos junto universidades e centros de pesquisa	x				Garantir credibilidade e entrada do produto no mercado; aprovação de entidades de referência
Contatos frequentes no campo para desenvolvimento de produtos de acordo com necessidades dos produtores	x				Diversos agentes
Atrativos para negociação - preço, prazo, assistência diferenciada; locação de máquinas; utilização de novas formas de comercialização( CPR);		x			Diversos agentes
Tratamento personalizado; adaptação de condições de venda e produtos de acordo com condições financeiras do produtor		x			Empresas fornecedoras de químicos
Disponibilização de financiamentos e créditos cooperativos e aquisição conjunta de produtos		x			Empresas fornecedoras de máquinas e implementos
Disponibilização de profissionais capacitados para apoio motivacional e serviços técnico-administrativos			x		Criar bom relacionamento para venda (observado na região do Cerrado, sendo adaptado à estratégia de profissionalização dos agentes do Caccor)
Busca de contatos em órgãos de referência nas regiões			x		Criar bom relacionamento para venda
Estabelecimento em pontos de influência nas regiões			x		
Difusão de tecnologia, pesquisa e extensão - programação de seminários, simpósios, encontros e eventos ligados à cafeicultura				x	Universidades, centros de pesquisa e extensão
Palestras junto as associações; dias de campo; áreas demonstrativas; normalmente para demonstrar resultados de pesquisas e produtos;				x	
Patrocínio de programas de extensão, seminários, palestras e diversos eventos ligados à cafeicultura				x	Não divulgam diretamente o café mas apoiam financeiramente as iniciativas
Mensagens direcionadas nas campanhas apenas à divulgação dos produtos comercializados				x	Normalmente não se utilizam de ações ou campanhas de marketing veiculadas por órgãos ligados ao café;

(P1 = Produto; P2 = Preço; P3 = Praça; P4 = Propaganda e promoção)

Fonte: Dados da pesquisa.

Assim se estabelece a estratégia de garantia do produto oferecido. As cooperativas funcionam como uma porta de entrada de seus produtos a um grande número de produtores, já que, na maioria das vezes, elas se tornam também, difusoras de tecnologia aos produtores, assim como os órgãos de pesquisa e extensão. Complementando a estratégia do produto, a administração de serviços de apoio se caracteriza como um grande diferencial entre as empresas concorrentes, sendo que os serviços disponibilizados são o principal fator para a obtenção da vantagem competitiva.

O pós-venda é uma estratégia freqüentemente utilizada, sendo considerada imprescindível por todos os fornecedores e empresas representantes, e cobrada constantemente junto aos representantes destas empresas nas regiões. Também para os produtores, o pós-venda se mostrou um divisor de águas entre a boa e a má empresa. Contudo, os fornecedores de insumos se limitam apenas a orientações com relação às características dos produtos fornecidos, formas de utilização e aplicação, rendimento, manutenção e assistência técnica. Orientações com relação à obtenção de qualidade do café não são abordadas de forma direta.

Como exemplo de uma ação observada, pode-se citar o caso de uma empresa de defensivos atuante nas regiões. Ela adotou a estratégia de acompanhamento total durante as aplicações do seu produto e a comparação com similares para comprovação da eficiência. Essa estratégia confirma a necessidade das empresas inovarem constantemente nos serviços oferecidos, diante da forte concorrência existente entre as empresas do setor. Quando observadas as empresas de fornecimento de tecnologia, pesquisa e extensão, bem como as universidades, ações desta natureza podem também ser observadas mas sem a conotação de se obter lucros no processo. Nesse caso, tratam-se de empresas que buscam melhorias para a cafeicultura como um todo, preocupando-se com a lucratividade e a sobrevivência do cafeicultor.

Ações que possam, de alguma forma, ser consideradas como integrantes de um contexto maior de marketing voltado para a melhoria da qualidade do café e o aumento do seu consumo são realizadas quase que exclusivamente por parte das empresas e órgãos de pesquisa e extensão. Para isso, elas fazem a divulgação dos resultados de seus trabalhos e pesquisas por meio de seminários, simpósios, encontros e da extensão propriamente dita.

Com relação ao preço, quando tratados como representantes deste agente as empresas nacionais e multinacionais fornecedoras de defensivos, fertilizantes, máquinas e implementos agrícolas, percebeu-se a utilização de estratégias diferenciadas, específicas para cada tipo e necessidade do cafeicultor. O tratamento e negociação são personalizados, buscando a melhor relação custo/benefício para o cafeicultor. O custo é hoje, muito mais que em outras épocas, fator crucial de negociação. Ele faz com que a empresa adapte seus produtos, principalmente no caso de defensivos e fertilizantes, com dosagens e cronogramas de aplicação diferenciados para cada cliente e para cada situação específica.

A empresa procura atender às necessidades de cada cafeicultor ou de um grupo específico de cafeicultores, com o menor custo possível. Dosagens de produtos são adaptadas, de acordo com os objetivos e necessidades; máquinas e implementos são adquiridos em conjunto por grupos de cafeicultores pela disponibilização de financiamentos e créditos cooperativos e, às vezes, até mesmo estes grupos recebem orientação para a melhor utilização conjunta do equipamento. A utilização de novas formas de comercialização por meio da Cédula do Produtor Rural (CPR) tem se mostrado uma estratégia de preço também utilizada entre fornecedores de insumos e produtores. Trata-se de um modelo de venda antecipada de parte da produção, em que o produtor recebe à vista mediante a entrega futura. Realizando a troca pelas CPR, as empresas garantem a venda de seus produtos, ao mesmo tempo que permitem aos

produtores a manutenção de suas lavouras e a garantia de venda antecipada de sua produção.

A estratégia de distribuição utilizada a princípio foi a de buscar representantes de influência, formadores de opinião e também cooperativas que já realizavam um bom trabalho na região como forma de ampliar o campo de atuação da empresa. Posteriormente, realizam-se parcerias com estes distribuidores para ir a campo divulgar o produto e dar assistência. Trata-se de uma estratégia de redução de custos, pois evita a necessidade de contratação de profissionais especializados exclusivamente para essa tarefa. A disponibilização de profissionais capacitados para apoio motivacional e serviços técnico-administrativos por parte de empresas multinacionais, é uma ação inovadora destas empresas. Ela foi observada na região do Cerrado e desenvolvida junto ao CACCER e suas associações, por uma grande empresa de insumos na região. Sem custo algum, esta empresa disponibilizou, junto ao CACCER, profissionais treinados para desenvolver técnicas de gestão e motivação para presidentes das diversas associações de cafeicultores. Auxiliar na disseminação de informações aos produtores da região é uma nova forma das empresas se colocarem de maneira competitiva frente aos concorrentes. Como a profissionalização é um dos focos estratégicos de marketing do Café do Cerrado, esta ação se tornou adequada à região.

Percebe-se, em casos isolados, que algumas empresas já se preocupam em desenvolver ações inovadoras de marketing como forma de procurar reverter os impactos negativos da crise que atinge todos os setores direta ou indiretamente ligados e dependem da cafeicultura. Percebe-se que estas ações têm como intuito também ampliar seu campo de atuação, estando presentes junto ao órgão de maior influência na região.

Com relação à propaganda e promoção, observou-se, nos representantes destes agentes, excluindo-se os representantes das empresas de pesquisa e

extensão e universidades, que as mensagens trabalhadas se direcionavam exclusivamente à divulgação da marca, do produto e suas características e benefícios proporcionados à lavoura. Em nenhum momento foram percebidas ações que promovessem o aumento do consumo de café ou que incentivassem o consumo. A presença como patrocinadores de eventos ligados à cafeicultura é uma constante por parte destas empresas. O patrocínio vai desde o fornecimento de verbas para ajudar a custear as ações promovidas nestes eventos ao fornecimento de prêmios nos concursos de qualidade e desenvolvimento de tecnologia de café. Em troca, são abertos espaços para a divulgação da marca e dos produtos das empresas patrocinadoras.

A promoção de ações destinadas ao aumento do consumo ou à melhoria do café não é o objetivo direto destas empresas, portanto, não há propaganda ou promoções por iniciativa própria, com este objetivo. No entanto, diante da dificuldade financeira do setor na atualidade, estas ações de patrocínio acabam sendo fundamentais para viabilizar o desenvolvimento de algumas ações de marketing do setor. Assim, indiretamente, também estão contribuindo para a melhoria do produto e da cadeia do agronegócio do café de uma forma mais ampla.

Os seminários, feiras e simpósios, como no caso do Circuito Sul Mineiro de Cafeicultura, são exemplos das ações realizadas pelos órgãos de pesquisa e extensão, nas quais procura-se divulgar e disseminar o uso de novas tecnologias desenvolvidas por meio de pesquisas realizadas por esses órgãos.

Apesar da não existência de ações de marketing, como o desenvolvimento de campanhas que venham a promover o aumento do consumo de café junto ao mercado interno, pôde-se perceber, por parte destes agentes, o interesse em que sejam desenvolvidas iniciativas neste sentido. Um representante de uma das empresas entrevistadas citou o exemplo de uma campanha para o aumento do consumo de suco de laranja cuja iniciativa foi da

própria empresa fornecedora de insumos. Esta possibilidade existe e realmente há o interesse em se desenvolver o consumo de café no país por parte também de integrantes deste agente da cadeia.

#### **4.3.4 Estratégias de marketing dos agentes da produção agrícola**

##### **4.3.4.1 Agente produtor**

Dentro do segmento produtor, nas regiões do Sul de Minas e do Cerrado Mineiro, pôde-se perceber, pelas entrevistas, que os aspectos de marketing tratados se direcionam, em sua maior parte, à obtenção da qualidade do produto. O produtor, de forma geral, não divulga o seu produto, seja de uma forma diferenciada ou não. Ele se justifica alegando estar, na maior parte do tempo, se preocupando com a lavoura e os cuidados a ela direcionados, não dispondo de tempo para o *marketing*.

Os produtores destas regiões demonstraram conhecimento da necessidade de condutas durante o processamento do café que possibilitem a eles obter um produto de qualidade superior e, conseqüentemente, um aumento no valor deste produto. No caso dos produtores da região do Cerrado, a manifestação destes conhecimentos e preocupação em obter um produto diferenciado, de melhor qualidade, se mostraram mais evidentes. Isto ocorre pelo trabalho desenvolvido pelo CACCER junto às associações de produtores que, de forma conjunta e com consistência, buscam a melhoria da qualidade do café da região como um todo.

Ações como essa se iniciaram, a princípio, com os concursos de incentivo à qualidade, de iniciativa da Illy Café, hoje no seu 11º ano. Além de possibilitarem um retorno maior ao produtor, garantindo a compra da safra e pagando um preço *premium* sobre os valores de mercado, também o incentivam

distribuindo prêmios aos melhores cafés produzidos. Existe uma consciência geral, por parte dos produtores do Cerrado, de que o café desta região já possui uma característica específica de qualidade de bebida. Essa característica é proporcionada pelas condições climáticas e geográficas da região e também por já haver agregado valor no mercado, mediante o trabalho do CACCER e das associações, por meio do processo de certificação de origem. Obtém-se assim, um diferencial a mais nas cotações de mercado frente aos cafés de outras regiões, inclusive do Sul de Minas.

Estratégias de marketing específicas adotadas pelo produtor desta região só são percebidas quando identificadas as atuações de produtores de maior porte. Nestes casos percebe-se, além das práticas divulgadas pelo CACCER e pelas associações para a obtenção do café de melhor qualidade, a existência de ações de grandes produtores que tratam a propriedade de uma maneira empresarial. Ou seja, controlam despesas e trabalham na redução de custos, estabelecendo metas de lucro, aplicando novas tecnologias que propiciem uma maior produtividade e obtenção de um produto final de maior qualidade. Em alguns casos, chegam a atuar diretamente nas exportações e até mesmo desenvolvendo uma marca própria, aproveitando-se do marketing desenvolvido pela estrutura do café do cerrado e agregando ainda mais valor ao seu produto, sem o intermédio direto das associações ou do CACCER.

A condição de formação de lotes maiores por estes grandes produtores facilita o processo de exportação direta, onde agregam, além da qualidade do produto, características ecológicas e sociais. Valoriza-se a produção ecologicamente correta, respeitando o meio ambiente (fauna e flora) e também o respeito ao indivíduo diretamente ligado à produção, enfatizando o acesso destes e da família a um trabalho digno, moradia, saúde e educação. Esta mesma estratégia também existe no Sul de Minas, embora em menor proporção do que o observado no Cerrado. Percebe-se também a manifestação de pequenos grupos

de produtores mais esclarecidos que, buscando reverter a situação atual de prejuízos na cafeicultura, procuram seguir os passos da região do Cerrado, utilizando e disseminando novas tecnologias, o próprio processo de Certificação de Origem e a busca por novos nichos de mercado onde o valor pago por cafés especiais justifica o investimento na qualidade do produto.

Para alguns clientes específicos, como no caso do mercado japonês, estes aspectos são altamente valorizados na comercialização. Evidenciam-se os casos da empresa Datterra e Alto Cafezal, na região do Cerrado Mineiro; da Fazenda Ipanema Agrícola, na região de Alfenas, Sul de Minas, que distribui seu café no Japão e diversos países da Europa; da Fazenda Três Irmãos, no Sul de Minas; vários produtores ligados à Brazilian Special Coffee Association (BSCA), a Associação Brasileira de Cafés Especiais com sede em Alfenas, além de vários produtores isolados. A BSCA foi criada no intuito de, exclusivamente, incentivar a produção destes cafés especiais, garantir e facilitar o acesso aos seus mercados de comercialização, onde a rastreabilidade e segurança são aspectos inerentes ao processo.

Quando analisada a atuação deste tipo de produtores, algumas estratégias de marketing com relação ao produto, preço, distribuição, propaganda e promoção podem ser observadas (Tabela 5).

**TABELA 5** Principais estratégias de marketing relacionadas aos elementos do composto de marketing observados nos agentes produtores.

Estratégias de marketing observadas nos agentes da produção agrícola (produtor)	Elementos do composto de marketing				Comentários
	P1	P2	P3	P4	
Manejo adequado da lavoura e da produção para obtenção de produto de melhor qualidade de bebida (colheita, secagem, etc.)	x				Implementação de novas técnicas
Produção de café orgânico/especiais	x				Um direcionamento do tipo do produto/produtor é feito no caso do CACER.
Utilização de tecnologias (despolpador) buscando obtenção de produto de melhor qualidade de bebida	x				Grandes produtores
Tratamento diferenciado para talhões quando participam de concursos de qualidade	x				Somente produtores de maior produção
Desenvolvimento de marcas próprias visando principalmente exportação	x				Grandes produtores; elimina intermediários na comercialização e agregam valor ao produto
Utilização de venda a mercado futuro, CPR's;		x			Garantir venda e preço
Utilização de tecnologias para redução de custo e maior produtividade (irrigação, colheita mecanizada)		x			Melhorar margem de lucros
Exploração de características próprias de cada propriedade, como aspectos sociais e ecológicos trabalhados, como forma de agregar valor ao produto		x			Grandes produtores; pequenos produtores no caso do café orgânico
Contato direto com compradores (exportadores, torrefadoras) nacionais e internacionais, garantindo um produto de qualidade superior para a venda, agregando valor à transação e ao produto		x	x		Grandes produtores - casos isolados
Desenvolvimento de diferentes canais de comercialização (busca de novos compradores, identificação de nichos de mercado)			x		Realizado principalmente por produtores com característica empresarial; quando do processo de verticalização, absorvendo torrefação e/ou exportação eliminando intermediários
Promoção de visitas de compradores às fazendas				X	Grandes produtores; direcionado principalmente para importadores
Desenvolvimento de folders, sites, vídeos informativos, destinados aos compradores, descrevendo características do produto e da propriedade				X	Grandes produtores
Participação constante dos produtores em reuniões das associações				X	Quando ligados ao Cacer, atualização do produtor

(P1 = Produto; P2 = Preço; P3 = Praça; P4 = Propaganda e promoção)

Fonte: Dados da pesquisa.

A estratégia de segmentação de mercado em relação ao produto pode ser observada pela separação entre os diversos padrões de bebida proporcionada pela classificação dos grãos. Essa seleção é orientada pelas suas características e os diversos tipos de preferência dos compradores, sendo também denominados de "cafés especiais". Em alguns casos, observou-se, inclusive, a criação de marcas específicas de cada produtor, dando ênfase às características do produto e da propriedade, aliando-se também ao produto um histórico da propriedade, de forma a valorizá-lo ainda mais.

A busca pela melhoria do produto ocorre desde a escolha de variedades de café mais adequadas, utilização de novas tecnologias de espaçamento, mecanização da colheita, novas técnicas de preparo do café como a utilização do processo denominado cereja despulpado (processo em que o café maduro, separado do bóia e do verde, é descascado, sua polpa é retirada e o pergaminho obtido é secado com a mucilagem que o envolve) às normas de condução da lavoura e de administração da propriedade, com grande relevância às questões ecológicas e sociais.

A exploração de características ecológicas e sociais são focos básicos nesta estratégia de segmentação de mercados. Dentro dela, a produção de café orgânico é outro foco de produto também desenvolvido por alguns grandes produtores, sendo também considerado como um dos cafés especiais. A estratégia de produção de café orgânico também pôde ser verificada como objetivo de trabalho em algumas pequenas propriedades. Nestes casos, na região do Cerrado Mineiro, existe uma coordenação maior realizada pelo CACCER e pelas associações, que procuram identificar, entre os diversos produtores da região, aqueles que, de acordo com suas características, mais se adaptam à produção orgânica.

Grupos maiores são formados com estes pequenos produtores, em que as características inerentes a uma produção orgânica, além de outros aspectos

relacionados ao correto procedimento ecológico são observados, como a diversificação da produção das propriedades. Assim, se consegue a formação de lotes maiores, agregando valor ao produto e já direcionando a produção para um mercado específico, exigente por estas características.

A obtenção de um preço diferenciado dos demais cafés de ambas as regiões, propiciado pela excelência na qualidade do produto desenvolvido e, em alguns casos, também pelos aspectos sociais e ecológicos a ele agregados, é um aspecto explorado na estratégia destes produtores. A existência, cada vez maior de nichos de mercado que valorizam e pagam um valor maior por produtos com estas características diferenciadas garante-lhes a utilização desta estratégia justificando os investimentos realizados. Algumas indústrias, principalmente fora do país, já se atentaram para a existência deste mercado. Por isso, estão investindo no desenvolvimento de novos produtos que utilizam de grãos de melhor qualidade, destacando-se os expressos e as linhas de café Gourmet. Estas indústrias, portanto, vêm se concretizando também como compradores potenciais destes produtos, garantindo a compra de toda a produção. Em alguns casos, criam-se laços diretos com o produtor na compra da matéria-prima, com o objetivo de garantir o fornecimento e a qualidade exigidos.

No caso de produtores que procuraram desenvolver suas próprias marcas, um valor agregado maior se obtém pelo fato de produzirem um café com características superiores e também por não existirem intermediários na comercialização. Isto ocorre devido ao grande volume produzido e à organização obtida em todo o processo, o que se torna até mesmo um atrativo para a visita direta de compradores às propriedades.

Com relação à praça (distribuição), as estratégias estão relacionadas ao mercado de café verde. Esse produto é dirigido quase que exclusivamente às torrefações do mercado externo, as quais realmente pagam um diferencial por

essa característica. Ao mercado interno resta pequena quantidade, que não atinge a qualidade exigida por estes clientes.

Os contatos são feitos normalmente com os mesmos clientes externos que negociam os cafés especiais junto às cooperativas e associações que realizam este tipo de negociação. Na região do Cerrado Mineiro, este processo se encontra hoje bem mais desenvolvido do que na região do Sul de Minas. Isto devido ao trabalho desenvolvido, já há vários e que inclui a divulgação da qualidade do café da região, realizado pelo CACCER, suas associações e as cooperativas filiadas. São, inclusive, realizados contratos de comercialização diretamente entre o produtor e as empresas compradoras, caracterizando a exportação direta. O Japão, os EUA e a Europa são os maiores clientes.

O fato de as grandes empresas de torrefações nacionais estarem investindo atualmente em um processo de segmentação, desenvolvendo uma linha cada vez maior de produtos, se constitui também um canal para o escoamento destes produtos especiais, principalmente no caso dos gourmets e orgânicos. No entanto, apenas o mercado externo se prontifica a pagar o valor real destes produtos. Ainda assim, ao mercado interno, é dirigido apenas aquele produto que não foi aceito de acordo com padrão de qualidade exigido pelo mercado exterior.

A utilização de estratégias de propaganda e promoção é feita principalmente pelos grandes produtores. Eles abordam desde o cuidado na confecção de sacarias com a marca das empresas produtoras caracterizando os lotes comercializados, o desenvolvimento de folders, à utilização da Internet, por meio de sites que contam a história das propriedades, as características da região produtora destacando clima e geografia, tecnologias utilizadas, o processo produtivo e todos os cuidados desenvolvidos, além de características sociais e ecológicas envolvidas no processo de produção.

Constatou-se a utilização tanto de canais de comunicação pessoal como impessoal. Nos canais de comunicação pessoal, o ponto forte é o contato direto entre os proprietários das fazendas e os clientes potenciais externos. Este visitam as propriedades, constatando "*in loco*" todas as características do produto, da produção e da condução social e ecológica da propriedade. Cria-se assim um laço maior de segurança, credibilidade e até mesmo de fidelidade nas comercializações.

Em alguns casos, a participação em eventos, tantos nacionais como internacionais, que permitam aos clientes potenciais a degustação do produto também é uma forma de divulgação utilizada. A degustação, segundo estes produtores, é de extrema importância para que se concretizem os contratos de venda. Isto porque percebe-se que o consumidor, principalmente no exterior, desconhece a capacidade de produção de cafés de qualidade, prevalecendo para estes um único padrão de bebida, conhecida mundialmente como padrão Santos.

Nos canais de comunicação impessoal prevalece principalmente a utilização de mídia impressa. Incluem-se aí a divulgação em revistas especializadas, a utilização de mala direta, distribuição de folders e panfletos e recursos da mídia eletrônica, como vídeos de demonstração. Na Internet, sites específicos da propriedade com suas características de produção e peculiaridades são desenvolvidos. Em alguns casos, no Sul de Minas, já se observa a utilização do selo de Certificação de Origem, "Café do Sul de Minas" em folders e panfletos. Assim, apesar de o programa ainda estar em processo inicial nesta região, alguns produtores já procuram estabelecer seus produtos dentro das características exigidas pela certificação. Dessa forma, buscam agregar mais valor ao seu produto e, ao mesmo tempo, divulgar o programa de Certificação de Origem.

É importante salientar que, apesar destas ações serem realizadas por grandes produtores, a frequência de utilização destas ferramentas de propaganda

e promoção depende exclusivamente de fatores como a disponibilidade financeira da propriedade ou empresa, o potencial de negociação do mercado e as condições mercadológicas do café no período em questão. Portanto, não são ações realizadas constantemente.

#### 4.3.4.2 Agente cooperativa

Dentro da cadeia do agronegócio do café, as cooperativas se identificam como um dos agentes da produção. Elas podem ser consideradas como um dos responsáveis pelo grande volume de café comercializado no país e no exterior. De maneira geral, o esforço maior realizado pelas maiores cooperativas de café do país destina-se principalmente ao mercado externo. Isso ocorre pelo desenvolvimento de um trabalho de marketing mais intenso junto aos clientes externos e grandes corretores, no intuito de recuperar a participação do país no volume de exportação de café mundial.

As funções básicas das cooperativas são: processo de recebimento dos cafés dos cooperados; classificação, beneficiamento e estocagem; fornecimento de insumos, assistência técnica e a própria comercialização. No entanto, percebe-se, cada vez mais, que uma atenção maior vem sendo dispensada na busca pela melhoria da qualidade do café. O objetivo é caracterizar o café brasileiro como um produto de alta qualidade, incentivando o aumento do consumo pelos países importadores e, conseqüentemente, promovendo também a aumento do consumo interno. Apesar das cooperativas, assim como os corretores e maquinistas, se caracterizarem como agentes da produção, a produção do café propriamente dita não é efetivamente realizada por este agente. O ponto forte das cooperativas é o trabalho de assistência técnica fornecida aos cooperados. Diante dos novos conceitos e necessidades de mercado, objetiva a

identificação de problemas e a busca de soluções, visando sempre à obtenção de um produto de melhor qualidade e maior lucratividade.

Buscando-se identificar as estratégias de marketing desenvolvidas por este agente da cadeia do agronegócio do café, uma grande inter-relação se observa entre a cooperativa e o agente produtor. Busca, nas ações determinadas, atender às necessidades destes produtores e, ao mesmo tempo, o crescimento e o fortalecimento da própria cooperativa.

Em termos de trabalho direto de marketing, alocação de recursos com verbas para divulgação e promoção, contratação de profissionais diretamente ligados a essa área, muito pouco é realizado pelas cooperativas destas regiões. A absoluta falta de recursos das cooperativas, tanto quanto da disponibilidade do produtor para ações de marketing são as principais razões do programa atual. Um esforço maior se observa no Cerrado, onde a maioria dos recursos disponibilizados são provenientes, indiretamente, dos selos de origem e de qualidade, e por uma pequena quantidade de recursos retidos nos cafés exportados pela cooperativa, ambos repassados ao CACCER. Dentre as ações mais frequentes realizadas pelas cooperativas nas duas regiões estão a promoção de visitas e a disponibilidade de veículos, desde automóveis a aviões. Destinam-se ao transporte de visitantes compradores de cafés finos às fazendas dos cooperados da região, onde se procura levar ao conhecimento destes a estrutura existente e a qualidade do café trabalhado.

Com relação aos programas de marketing desenvolvidos por outros órgãos ligados à cafeicultura, estes chegam às cooperativas do Sul de Minas e do Cerrado Mineiro em forma de informações, de palestras e de motivação dos representantes das associações, cooperativas e demais órgãos ligados ao café da região. Espera-se, com isso, que o produtor se esmere em seus programas de qualidade. Já a cooperativa vai além, trabalhando diretamente com o produtor no campo, na sua fase de colheita, provando todos os cafés que o produtor seca e

dando orientações sobre o que aquela bebida está demonstrando da fase de colheita até a secagem. O objetivo é demonstrar para o produtor que o cuidado deve existir em todas as fases do processo e que qualquer falha faz com que o café perca aos poucos sua qualidade. Posteriormente, o trabalho da cooperativa continua ao divulgar e apresentar ao consumidor estes cafés finos. Esta fase, no entanto, está bastante distante da necessidade, não havendo um trabalho de marketing específico para cafés finos. Percebe-se, até mesmo, segundo declarações de um dos diretores de uma das cooperativas do Cerrado, que nem mesmo no exterior se conhecia a qualidade dos cafés produzidos no Brasil. Em feiras internacionais realizadas nos últimos dois anos, provadores internacionais de café desconheciam a qualidade dos produtos brasileiros que foram apresentados.

*“Se no mercado externo, que já há alguns anos possui uma demanda por cafés finos, não se conhecia a qualidade dos cafés brasileiros, imagina-se o consumidor nacional que, na realidade, sequer possui a percepção da diferença real entre um café de muito boa qualidade e um café de qualidade inferior” (relato de entrevista).*

Fatos como estes comprovam a falta de investimentos em marketing para a promoção dos cafés produzidos no país, tanto no mercado externo quanto interno.

Nas duas regiões estudadas, Sul de Minas e Cerrado Mineiro, vários aspectos observados são caracterizados como importantes para compreensão do contexto de marketing no qual se inserem as cooperativas dessas regiões. Estes vão desde modelos diferenciados de administração à absorção de atividades antes não desempenhadas pelas cooperativas, como a exportação direta e a

industrialização, caracterizando o processo de verticalização e que interferem diretamente nas estratégias de marketing adotadas. No Sul de Minas, identifica-se a presença de grandes cooperativas de café, que alcançam grande expressão nacional e mundial. Ressaltem-se a Cooperativa Regional dos Cafeicultores de Guaxupé - COOXUPÉ, considerada a maior cooperativa de café do mundo e a segunda maior cooperativa exportadora de cafés finos do Brasil; a Cooperativa de Cafeicultores da Zona de Três Pontas - COCATREL, considerada a segunda maior cooperativa de café do país; a Cooperativa dos Cafeicultores de São Sebastião do Paraíso - COOPARAÍSO; a Cooperativa dos Cafeicultores da Zona de Varginha - MINASUL e outras cooperativas como a UNICOOP em Três Pontas, CAPEBE em Boa Esperança e diversas outras cooperativas mistas da região.

Na região do Cerrado Mineiro já se observa a existência das cooperativas filiadas ao CACCER, que seguem uma coordenação única determinada por este Conselho. Assim, além da existência de outras cooperativas instaladas na região do Cerrado, como o exemplo de uma unidade da COOXUPÉ, o grande diferencial da região se mostrou no trabalho executado pelas cooperativas filiadas ao sistema do CACCER. Destacam-se a Cooperativa de Cafeicultores do Cerrado - COOCACCER e a Central de Cooperativas dos Cafeicultores do Cerrado - EXOCACCER, a central exportadora do CACCER, como as mais desenvolvidas na região e que realizam um trabalho de marketing conjunto e consistente.

Na maioria das cooperativas que fizeram parte desta pesquisa, nas duas regiões em estudo, não foi observada a existência de um departamento de marketing que responsabiliza-se pelo planejamento e desenvolvimento de estratégias e ações implementadas. No Sul de Minas, apenas na COOPARAISO foi encontrado um departamento de marketing específico, responsável pelo planejamento de todas as ações de propaganda e promoção desenvolvidas na

cooperativa. Já no Cerrado Mineiro, embora não tenha um departamento de marketing específico, percebe-se que, dentro do CACCER, uma preocupação maior existe com relação ao direcionamento mercadológico da região como um todo. Todas as diretrizes de marketing traçadas são planejadas por este Conselho, mediante a contratação de um profissional da área de marketing para a devida orientação. Este profissional faz parte deste Conselho e as ações delimitadas não atingem apenas as cooperativas, mas os agentes da cadeia do agronegócio do café da região como um todo.

Não existe nas cooperativas, portanto, um departamento de marketing. Todas as estratégias e ações empreendidas são decididas em conjunto com representantes das associações e cooperativas, representado pelo CACCER, que determina e coordena as ações com os demais agentes.

Serão descritas a seguir as estratégias e ações de marketing trabalhadas pelas cooperativas das regiões do Sul de Minas e do Cerrado Mineiro, que foram identificadas nas pesquisas. Procurar-se-á estabelecer a referência destas estratégias e ações observadas relacionadas aos elementos do composto de marketing (Tabela 6).

**TABELA 6 Principais estratégias de marketing relacionadas aos elementos do composto de marketing dos agentes cooperativas.**

Estratégias de marketing observadas nos agentes cooperativas	Elementos do composto de marketing				Comentários
	P1	P2	P3	P4	
Ações de campo visando transmitir informações para produção de café de qualidade	x				Todas as cooperativas
Identificação dos produtos armazenados por produtor	x				Cooperativas que trabalham com certificação de origem e cafés especiais
Desenvolvimento de produtos (torrefação e moagem)	x				Cooperativas que absorveram processo de industrialização
Implementação do programa de certificação de origem	x				Cooperativas do Caccer (Cerrado); em processo de implantação no Sul de Minas
Comercialização de diversos padrões de cafés	x				

"...continua..."

**"Tabela 6, Cont."**

Estratégias de marketing observadas nos agentes cooperativas	Elementos do composto de marketing				Comentários
	P1	P2	P3	P4	
Oferecimento de estrutura de armazenamento, rebeneficiamento, comercialização, assistência técnica, loja de insumos	x				Normal em todas cooperativas (exceto cooperativas do CACCER que não possuem lojas de insumos)
Desenvolvimento de estratégias de preços diferenciados (valor agregado proporcionado pelo processo de certificação de origem e cotações de café especiais)		x			Cafés commodity, especiais e certificação de origem; cafés industrializados (quando absorve processo de torrefação e moagem)
Direcionamento e adequação das propriedades para a produção específica de determinados tipos de café	x	x			Características geográficas, de produção, sociais e ecológicas
Desenvolvimento de marcas próprias		x			Agregar valor ao produto aumentando margem de lucro
Desenvolvimento de novos canais de distribuição como varejos e casas especializadas e venda direta a redes de supermercados			x		Propiciado pelo desenvolvimento de produtos através da verticalização com absorção do processo de industrialização
Venda direta à indústria			x		Propiciada principalmente pelos cafés especiais além do café commodity
Exportação direta			x		Estratégia de verticalização utilizada por algumas cooperativas nas duas regiões
Visitações periódicas aos clientes e promoção de visitas dos clientes às cooperativas e região				x	Comum a todas as cooperativas
Participação em seminários nacionais e internacionais relacionados ao café				x	Depende da estrutura financeira da cooperativa e atuação ou não na exportação
Desenvolvimento de concursos e prêmios de qualidade				x	Desenvolvido pela maioria das cooperativas
Informativo televisão - Pausa do Café				x	Sul de Minas - Cooperaiço
Utilização de veículos de difusão como televisão e rádio, veículos de exposição pública como folders, cartazes, pôsteres e outdoor, veículos impressos como jornais e revistas e o uso da internet				x	Utilizado pela maioria das cooperativas, de acordo com necessidade e condição da cooperativa
Divulgação de concursos qualidade				x	Utilizado pelas cooperativas que desenvolvem os concursos
Visitas de jovens e estudantes à cooperativa para divulgar a cooperativa e promover o café				x	Ações eventuais

(P1 = Produto; P2 = Preço; P3 = Praça; P4 = Propaganda e promoção)

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação ao produto, foram considerados, além do próprio café comercializado, os serviços prestados aos cooperados, desde o fornecimento de

estrutura para o armazenamento do café, estrutura de rebeneficiamento, contatos de comercialização e serviço de assistência técnica desenvolvido. Dessa forma, foram observadas algumas estratégias diferenciadas nas duas regiões em estudo.

Tomando-se como referência o produto café, observou-se que nas duas regiões, três tipos básicos de cafés são comercializados, caracterizados como café *commodity*, cafés especiais ou gourmet e os cafés com certificação de origem. Percebe-se, portanto, a utilização da estratégia de segmentação de produtos. Destes, o grande volume dos cafés comercializados é representado pelo café considerado como *commodity*. As iniciativas de produção de cafés especiais aconteceram não só por parte das cooperativas do Sul de Minas, mas também dos próprios produtores interessados. Dessa forma, a cooperativa considerada por seus dirigentes como uma organização que deve prestar serviços a seus cooperados, apóia estas iniciativas, inicialmente no suporte técnico, na disponibilização de profissionais que auxiliam nas orientações do trabalho a ser realizado para a obtenção destes cafés denominados especiais e, posteriormente, nos contatos com compradores, fornecendo subsídio aos estes produtores para a comercialização destes cafés.

Segundo declarações de dirigentes da COOXUPÉ, a idéia da criação da Brazilian Specialty Coffee Association foi, inicialmente, desta cooperativa. O objetivo era criar uma associação que, acreditando na proposta e no interesse de cooperados em desenvolver o trabalho de cafés especiais, viesse a concretizar os esforços despendidos para o desenvolvimento de um comércio maior destes cafés.

A produção de cafés especiais exige muito mais do que características climáticas, de localização da lavoura, exigindo do produtor uma "vocação" para a sua produção, em que todo um cuidado especial é dado na condução da lavoura, na colheita e na preparação dos grãos. Existe uma demanda por estes produtos e as cooperativas auxiliam os produtores que querem investir neste

processo. No Cerrado, percebe-se o pioneirismo no trabalho de desenvolvimento do selo de Certificação de Origem, que fez com que, indiretamente, todo o produto proveniente da região, mesmo não sendo certificado, já agregasse um pequeno valor adicional nas suas cotações de mercado quando comparado com os cafés de outras regiões, recebendo a conotação de café do Cerrado. No Sul de Minas o processo ainda se encontra em fase de implementação, seguindo os mesmos passos realizados na região do Cerrado. Algumas cooperativas já procuram utilizar do selo "Café do Sul de Minas" enquanto outras nem mesmo acreditam no crescimento deste programa e nem se preocupam com ele.

Tomando-se inicialmente o Sul de Minas, as cooperativas da região se caracterizam por oferecer os serviços básicos normalmente prestados, desde o armazenamento, preparo, rebenefício e a comercialização do café, além da comercialização de insumos para os cafeicultores. As estratégias desenvolvidas com relação ao produto partem, portanto, da proposta das cooperativas de valorizar o café produzido na região.

Apesar dos esforços desenvolvidos para a implementação do programa de Certificação de Origem do Café do Sul de Minas, percebe-se que as cooperativas ainda desenvolvem qualidades de café e padrões de bebida de forma individualizada, como observados em Varginha e de Guaxupé. Assim, os produtos são classificados de acordo com os padrões específicos de cada uma delas, que busca, nesta estratégia, a diferenciação dos seus produtos e serviços, quando comparados a outras cooperativas.

O processo de verticalização é percebido em algumas cooperativas da região como forma de reduzir os custos e maximizar lucros. Esta estratégia é identificada principalmente no processo de exportação direta, que se percebe como uma tendência desta região, já desenvolvido por cooperativas como a COOXUPÉ, COCATREL e MINASUL. O volume comercializado via corretores exportadores ainda é maior do que o comercializado na exportação

direta, mas já se observa aumento da absorção deste processo de forma mais expressiva, sendo inclusive objetivo de algumas cooperativas que ainda não realizam este tipo de comercialização.

A absorção do processo de torrefação também pôde ser observado, como no caso específico da COOXUPÉ. Esta cooperativa mantém uma indústria de torrefação, industrializando seus cafés, mas o volume processado representa um parcela muito pequena do total por ela comercializado. Observa-se, nesta ação da cooperativa, uma tentativa de se oferecer um produto de melhor qualidade ao consumidor nacional. Ao mesmo tempo procura-se agregar valor ao produto, aumentando as margens de lucro. A estratégia da torrefadora é oferecer uma linha de produtos de alta qualidade, como no caso da linha expresso e outros, com preço mais acessível ao mercado. Salienta-se o desenvolvimento de marcas próprias e o licenciamento de marcas, como no caso das linhas "Olivier Anquier" e "Hebe Camargo".

A utilização do nome COOXUPÉ nas embalagens vem sendo eliminada. A intenção é evitar a exposição do nome da cooperativa em um projeto de grande risco, diante da grande concorrência existente no mercado de torrefação e moagem, em que a facilidade de eliminação de marcas é muito grande. Assim, a estratégia atual da torrefadora COOXUPÉ é a de eliminar o número de regiões atendidas, concentrando esforços de vendas nas regiões que possibilitem a venda do café com maior valor agregado.

Observa-se também, no caso desta cooperativa, o processo de horizontalização, identificando-se a instalação de uma das unidades da cooperativa na região do Cerrado Mineiro, foi também identificado o desenvolvimento de uma marca de café com grãos exclusivamente do Cerrado, o Monte Carmelo. Diante do crescimento do mercado e potencial da região em produzir cafés especiais, percebeu-se que o desenvolvimento de um produto com as características regionais poderia aumentar a oportunidade de atender a novos

mercados consumidores, ampliando sua linha de produtos. A utilização de grãos desta região também é feita para a composição de sua linha de cafés para expresso, o Prima Qualità. A COCATREL, na cidade de Três Pontas, Sul de Minas, é outro exemplo de cooperativa que também investiu no desenvolvimento de uma marca de café torrado e moído, apesar do seu processo de industrialização ser todo terceirizado e de não haver a diversificação de produtos.

Na região do Cerrado Mineiro, nas cooperativas que fazem parte do sistema do CACCER, uma das principais estratégias utilizadas é que não se deve fazer nenhuma operação que não seja aquela diretamente ligada ao preparo, venda e comercialização do café. Portanto, as cooperativas ligadas ao sistema CACCER não possuem lojas de comercialização de insumos. A não adequação das cooperativas para a venda de insumos parte da premissa de que ocorre uma mudança grande no foco, ou seja, que existirá sempre uma empresa especializada que vai executar este serviço melhor do que ela. Dentro das cooperativas o diferencial está na produção individualizada, mantendo a personalidade do produto.

Os cafés que dão entrada na cooperativa são classificados, identificados e armazenados em lotes, de forma que sejam separados por produtor e por qualidade do produto. As cooperativas participantes deste sistema não fazem o blend, permitindo que se possa comprar novamente o café adquirido de um produtor específico. Dessa forma, garante-se ao comprador o fornecimento do produto sempre nas mesmas características solicitadas, inclusive a sua origem.

Nos cafés certificados da região, ou seja, que levam o selo e o certificado de origem, este controle é feito ainda com maior rigor. Garantem-se ainda as características de um produto puro, constituído exclusivamente de grãos de café arábica, de acordo com as normas estabelecidas pelo processo de certificação, que refere-se desde as características físicas e organolépticas do

grão à identificação do produtor e da propriedade onde foi produzida. São fornecidas também informações quanto às condições geográficas, da propriedade e de condução da lavoura. Permite-se, neste processo, garantir a rastreabilidade do produto e a segurança alimentar, dois focos básicos de desenvolvimento do processo de certificação de origem, na estratégia do Cerrado.

O processo de verticalização também foi observado nas cooperativas da região do Cerrado. No caso específico do CACCER, a EXPOCACCER se caracteriza como o seu braço exportador, sendo todas as operações de exportação realizadas por esta cooperativa. Portanto, é a central exportadora da região do Cerrado. Indiretamente, por essa razão, seu o nome acaba sendo divulgado sem muito esforço pois leva, nas suas negociações, todo o trabalho de criação e divulgação do nome Cafés do Cerrado e da qualidade nele agregada.

O grande esforço da cooperativa, no entanto, é o desenvolvimento da qualidade do café fino para o produtor. Esta iniciativa vinculada ao nome do Café do Cerrado proporciona um ágio nos cafés finos comercializados. Somente a Illy Café comprou, no ano 2000, aproximadamente 80.000 sacas de cafés finos, pagando ágio por eles. Um grande número de outras torrefadoras externas também tem procurado este café como forma de agregar valor ao seu produto final.

Com relação às torrefações internas houve um aumento de 15% a 20% da demanda de cafés finos. Entretanto, quando comparado ao exterior, este percentual ainda se mostra tímido diante do potencial de mercado. Nota-se, portanto, a necessidade de maior informação aos consumidores, de forma a estimular a demanda por cafés especiais. Com relação a este aspecto, nenhuma ação de marketing tem sido observada por parte das cooperativas. Quando a verticalização é relacionada ao processo de industrialização do café, mais

especificamente a torrefação e moagem, esta sim se torna uma forma de garantir a colocação para o consumidor final da qualidade desenvolvida.

Este é um caminho ainda não almejado pelo CACCER, principalmente em se tratando da EXPOCACCER. Este fato é observado como contrário às expectativas de algumas cooperativas do sistema. Pelo fato da EXPOCACCER ser o pólo exportador do CACCER, acredita-se que muitos aspectos ainda necessitam ser melhorados com referência à comercialização dos cafés especiais e no desenvolvimento de clientes para esses cafés, que venham a estabelecer a comercialização do produto não como *commodity*. Para os diretores do CACCER não seria ainda o melhor momento para se tentar agregar valor ao produto por meio de uma torrefação própria. Isto requer um alto investimento em infra-estrutura e o desenvolvimento de *know-how* ainda não disponível em embalagens e logística de canais de distribuição.

Um trabalho diferenciado destas cooperativas é o desenvolvimento de vários produtos em parceria com empresas torrefadoras de outros países. O Japão surge como um grande cliente e parceiro nesta iniciativa, tendo sido desenvolvidos padrões diferenciados de grãos para expressos e produtos enlatados à base de café, para serem comercializados em *vending machines* (máquinas automáticas) naquele país.

Para o Brasil, no entanto, estratégias de desenvolvimento de produtos como esta estão muito além da nossa realidade. Isto ocorre principalmente devido à instabilidade da moeda, que dificulta o investimento em novos canais de distribuição. Apesar deste direcionamento geral determinado pelo CACCER, identificou-se um caso específico de desenvolvimento de produto já industrializado, desenvolvido e distribuído pela Cooperativa de Araguari. O "Café do Cerrado de Araguari" é uma tentativa de se experimentar a colocação de um produto de excelente qualidade para o consumidor interno, caracterizando-se como uma linha de café torrado em grãos para expresso, de

maior valor agregado, cujo mercado está em pleno crescimento na atualidade. A industrialização é terceirizada, desde o processo de torrefação à embalagem; também é terceirizado o processo de distribuição, estando mais direcionado a casas especializadas. Os grãos utilizados seguem todas as determinações da certificação de origem. Portanto, levam o selo do Café do Cerrado. Este produto acaba se tornando uma "ponta de lança" para o CACCER e, dependendo do seu desempenho comercial, pode ser considerado como uma das estratégias de produto para investimentos futuros.

As cooperativas filiadas ao CACCER utilizam uma estratégia na qual todo o café que chega é descarregado e pesado. Um laudo de classificação do produto é confeccionado. Posteriormente, é separado em lotes, identificados por produtor e pela qualidade do produto armazenado. A identificação dos produtores e também da qualidade específica do produto depositado permite à cooperativa, atender minuciosamente a solicitação dos diversos compradores. Assim ela pode identificar exatamente os produtores que podem atender a determinadas solicitações, propiciando a composição de lotes. Podem também atender o pedido de clientes que fazem questão de comprar de um único produtor e de uma qualidade específica.

Este processo permite, então, rastrear o produto, um dos focos estratégicos do CACCER, garantindo ao comprador todas as características de compra acordadas nos contratos de comercialização. Essa possibilidade favorece os compradores na composição e manutenção de seus blends. Esta ação cria uma laço maior de credibilidade, ao mesmo tempo que agrega maior valor ao produto e aos serviços da cooperativa. Fortalece-se assim ainda mais o vínculo entre o produtor, a cooperativa e consumidor final, neste caso, a indústria e os exportadores.

Nesta fase, é de suma importância o trabalho dos classificadores nas cooperativas, que é determinar o padrão de bebida de acordo com a preferência

do cliente, sintonizando com perfeição o que o cliente quer em termos de qualidade. São profissionais treinados há décadas para chegarem à perfeição de saber exatamente o que cada cliente prefere. Uma vez estipulado o padrão desejado pelo cliente, este passa a ser reproduzido sempre que o cliente solicitar.

Outra ação identificada nas cooperativas ligadas ao CACCER está no fato de não venderem "palha melosa". Esta não é uma ação de marketing coordenada entre a cooperativa e a indústria, mas indiretamente auxilia na ação de controle de qualidade realizada pelo selo de pureza ABIC.

Com relação ao marketing interno realizado junto aos produtores, observou-se que tanto no Sul de Minas quanto no Cerrado Mineiro, as ações determinadas para levar informações sobre os cuidados necessários para a obtenção de um café de qualidade, e principalmente, a orientação com relação ao tipo de café adequado à estrutura do produtor. As condutas são trabalhadas junto a esses produtores sempre considerando que, sendo seguidas as normas pré-estabelecidas de condução da lavoura, colheita e cuidados no processamento pós-colheita, de acordo com as disponibilidades e necessidades de cada produtor, estará se agregando valor ao produto. Isso também contribui de uma forma mais ampla para a qualidade geral de todo o café produzido nas duas regiões.

Assim, as ações dos técnicos junto aos produtores é constante, iniciando-se na colheita, perdurando durante todo o preparo do café até a sua chegada na cooperativa. Caso seja detectado qualquer problema nas amostras, seja referente a alguma falha no manejo do produto e que possa ser revertido com orientações corretas, os técnicos retornam às propriedades dos produtores levando orientações que busquem reverter aquele problema, garantindo assim a obtenção de um produto de melhor qualidade final.

Identificou-se nas cooperativas ligadas ao CACCER, inclusive na região do Cerrado, uma ação diferenciada. Além da orientação técnica em

campo, todos os anos, no começo e no final da safra, um trabalho educativo é feito junto aos produtores, com o objetivo de levar orientações sobre a parte econômica e financeira da produção. Essas orientações vão desde o controle de custos, lucro e planejamento de vendas, às possibilidades de se trabalhar com mercados futuros e opções de negócios. Isto para convencer o produtor de que ele tem que conduzir sua propriedade como uma empresa. O objetivo futuro declarado é, inclusive, de formar um comitê com os próprios produtores, para que haja maior participação. Para os diretores e gerentes das cooperativas ligadas ao CACCER, o trabalho maior de marketing, além das ações mencionadas, é a profissionalização da cooperativa e a qualidade dos serviços prestados. O fato de não haver nenhum cooperado dirigindo a cooperativa, somente profissionais contratados gera um ambiente de profissionalismo justificado por eles pela excelente situação na qual se encontram as cooperativas. Estes seriam os pontos fortes de marketing utilizados, em que a pontualidade nos compromissos e o serviço bem feito são considerados, por este agente, como o cartão de visita para cooperados e compradores.

Com relação ao preço, as estratégias desenvolvidas nas cooperativas, tanto no Sul de Minas como no Cerrado Mineiro, caracterizam-se como estratégias de preços diferenciados. Isto devido ao fato de existir nas regiões desenvolvimento de cafés tipo *commodity*, especiais ou gourmets e com Certificação de Origem, propiciados pelo desenvolvimento de mercados e de demandas por estes cafés. Assim, inicialmente, podem ser caracterizadas, pelas cotações de mercado e das bolsas, como estando vinculadas aos padrões de bebidas desenvolvidos nestas regiões e relacionadas ao café tipo *commodity*.

Como descrito anteriormente, a região do Cerrado, especialmente pelo seu pioneirismo no processo de Certificação de Origem e pelo trabalho realizado entre cooperativas, associações e produtores, em coordenação com o CACCER, conseguiu agregar um valor maior nas cotações dos cafés provenientes desta

região. Assim, a estratégia de preços identificada nas duas regiões segue um mesmo princípio em que as cooperativas buscam, por meio de sua assistência ao produtor, melhorar inicialmente a qualidade do café produzido. Esta ação indiretamente se concretiza, posteriormente, no oferecimento ao clientes destas cooperativas, de produtos diferenciados e de maior qualidade. Conseqüentemente, resulta em produtos de maior valor agregado, alcançando um ágio no preço destes cafés, quando comparados aos preços determinados pelo mercado de café e pela cotação das bolsas, caracterizando-se nos cafés especiais ou gourmets. Neste caso, o trabalho realizado junto aos produtores, de direcionamento da propriedade à produção de um determinado tipo de café, em que as características geográficas, sociais e ecológicas são observadas e valorizadas, resulta também em uma estratégia de preço diferenciada, pois, por meio deste direcionamento, acaba por se agregar mais valor ao produto. Num terceiro ponto se enquadram os cafés com certificação de origem, que também se caracterizam por preços diferenciados do mercado *commodity*, em que as garantias da qualidade superior do produto se dão mediante a presença do selo e do documento de certificação (certificado emitido pelo IMA em conjunto com as entidades responsáveis certificadoras, no caso, o CACCER e o CERTICAFÉ), que justificam o preço *premium* destes cafés.

Uma outra estratégia de preço também foi observada nas cooperativas que industrializam seus cafés, por meio do desenvolvimento de marcas próprias de cafés, das linhas torrado e moído, torrado em grãos, expressos e gourmets. Percebe-se a tentativa de um contato direto entre a cooperativa (agente da produção) e o atacado e varejo (agentes da distribuição), procurando aumentar as margens de lucro.

Nas estratégias de distribuição desenvolvidas nas cooperativas de ambas as regiões, no caso do café verde, a quase totalidade dos cafés comercializados por eles, o mercado externo ainda é o maior foco de trabalho. O trabalho de

distribuição, tanto no mercado externo quanto interno, de grande parte do produto comercializado ainda é feita junto ao agente corretor. Este se responsabiliza pela colocação deste café junto aos compradores e agentes da indústria nestes dois mercados. Observou-se na estratégia de exportação direta, eliminado-se neste caso o agente corretor, uma maior inter-relação entre a cooperativa e os consumidores da matéria-prima. Esses últimos são os compradores externos e as indústrias de torrefação, moagem e solúvel. Esta estratégia é cada vez mais percebida em ambas as regiões, como forma de melhorar o lucro obtido nas negociações e criando, ao mesmo tempo, um relacionamento de maior confiabilidade e garantia, proporcionadas pelo maior controle do produto fornecido.

No mercado interno, a eliminação do agente corretor também pode ser observada, porém, em menor proporção. Percebe-se um aumento do contato entre cooperativa e indústrias de torrefação e moagem nacionais, principalmente quando relacionados alguns casos de industrialização de cafés gourmets e cafés com certificação de origem. Nestes casos, entretanto, o esforço maior é percebido por parte da própria indústria. Ela vai até as cooperativas, à procura destas matérias-primas, de acordo com sua estratégia de marketing e de desenvolvimento de produtos, ou seja, de acordo com suas necessidades. Contudo, não se percebe o desenvolvimento de um esforço de marketing maior para a divulgação destes produtos de melhor qualidade por parte das cooperativas. Mesmo no caso do Cerrado, pioneiro no processo de Certificação de Origem, que já possui seu selo estampado em algumas marcas de cafés nacionais e regionais, percebeu-se, pela declaração de seus representantes que existe ainda a necessidade de maior empenho e de investimentos em marketing junto ao mercado interno. Isto para que o consumidor venha a conhecer esses produtos e aumentar, conseqüentemente, a demanda.

A justificativa para essa falha é percebida na dificuldade financeira na qual se encontra grande parte das cooperativas atualmente, impedindo o desenvolvimento de estratégias neste sentido.

Dentro da absorção do processo de industrialização, com o desenvolvimento de marcas próprias das cooperativas, também pode ser observada uma estratégia de distribuição, em que a cooperativa mantém um contato direto com o agente distribuidor, eliminando, neste caso, os agentes corretor e o da industrialização. Esta estratégia de distribuição viabiliza o aumento da margem de lucro e a garantia de fornecimento de um produto de melhor qualidade ao mercado interno, percebendo-se a inter-relação existente entre as estratégias de produto, preço e distribuição. No entanto, iniciativas como estas ainda se mostram bem incipientes. As cooperativas justificam-se baseadas na falta de capital para investimento, conhecimento e *know how*, tanto dos processos de industrialização quanto de logística de distribuição. As iniciativas identificadas se caracterizam por um volume muito pequeno e como projetos piloto destas cooperativas. Em alguns casos é observada a terceirização do próprio processo de industrialização, como forma de redução de custos.

Com relação à propaganda e promoção, não percebeu-se, de modo geral, o desenvolvimento de ações que promovessem diretamente o aumento do consumo de café junto ao mercado interno. Não há campanhas dessa natureza sendo veiculadas pelas cooperativas. Dentre as ações comumente observadas, as mais citadas como investimento em propaganda e promoção foram: desenvolvimento de campanhas e concursos de qualidade; orientações ao produtor com relação às etapas do processo de produção, colheita e preparo do café e divulgação dos serviços prestados pelas cooperativas. Mesmo assim, não se identificou uma coordenação mais adequada na alocação de recursos, desenvolvimento de mensagens e decisão sobre os veículos de mídia a serem

utilizados nestas ações. A exceção ocorreu nos casos em que um departamento ou um profissional de marketing se responsabilizou pelo seu desenvolvimento.

Dentre os canais de comunicação utilizados, encontram-se tanto os pessoais como impessoais. Como canal pessoal destaca-se o trabalho de assistência prestado por técnicos das cooperativas, no contato direto com os cooperados no campo, auxiliando no desenvolvimento e na obtenção de um produto de qualidade. Para as cooperativas, esse é o maior trabalho de marketing realizado e tem reflexo direto no processo de comercialização feito posteriormente por elas. Entre os canais de comunicação impessoal, a utilização de mídias, tais como televisão e rádio; veículos de exposição pública, como folders, cartazes, pôsters e outdoors; veículos impressos como jornais e revistas e o uso da internet como mídia eletrônica. As mensagens de marketing veiculadas nas mídias estabelecidas, de maneira geral, não priorizam as orientações técnicas. Estas são trabalhadas diretamente em campo pelos técnicos e profissionais da cooperativa. As mensagens normalmente divulgam os serviços prestados aos cooperados, relacionados ao depósito, rebenefício e comercialização de produtos, sempre exaltando o diferencial que o produtor poderá desfrutar ao se associar à cooperativa. Procura ainda divulgar o nome da cooperativa e a qualidade do café comercializado em âmbito internacional.

Na região do Sul de Minas pode-se citar o caso da cooperativa COOPARAISO. Talvez pelo fato de ser a única cooperativa da região que tenha um departamento de marketing, um número maior de ações relacionadas à propaganda e promoção, foram registrados. Há, por exemplo, um trabalho conjunto com a EPTV Sul de Minas (Emissoras Pioneiras de Televisão do Sul de Minas), denominado "Pausa do Café", e do Concurso de Qualidade do Café Cooperaiço amplamente divulgados na região. A Pausa do Café é um informativo de curta duração e inserido nos intervalos da programação normal da emissora e de abrangência regional. Busca levar informações referentes à

condução, cuidados com a lavoura e com a comercialização. Os assuntos são direcionados de acordo com a época em que se encontra o processo, dentro do ano agrícola. O objetivo é orientar e melhorar a cafeicultura como um todo na região, sempre veiculando o apoio da cooperativa. O concurso de qualidade é realizado anualmente e tem divulgação regional. Incentiva o desenvolvimento da qualidade, mediante a distribuição de prêmios aos melhores cafés e a garantia de compra por preços diferenciados. De modo geral, os concursos de qualidade são uma prática constante atualmente, nas diversas cooperativas da região e de forma individualizada. A Cooperativa de Varginha, por exemplo, promove o Prêmio de Qualidade SulMinas.

Em grande parte das cooperativas da região ocorre a utilização da mídia para a divulgação, principalmente, dos serviços prestados. No caso da COOXUPÉ, há um direcionamento maior do foco para o mercado externo, ou seja, todo voltado para a indústria no exterior. Essa estratégia inclui a utilização de veículos de divulgação, como revistas de veiculação internacional como a "Tea and Coffee", totalmente direcionada à indústria; a participação em seminários internacionais e em associações internacionais, como a International Coffee, dos EUA, Specialty Coffee Americana e Specialty Coffee da Europa; outras ações, como a participação na Fundação Norte Americana "Viva Café Forever", voltada exclusivamente para a promoção do café junto aos jovens e onde uma série de pesquisas direcionadas à indústria é desenvolvida, além da participação de profissionais conhecedores de café em feiras internacionais, para a apresentação de amostras, máquinas de expresso, os expressos produzidos pela cooperativa e outros também distribuídos. No mercado interno, a participação em seminários e debates, e visitas aos clientes são as ações mais intensas e freqüentemente observadas em todas as cooperativas da região.

Na região do Cerrado Mineiro também são utilizados os canais de comunicação pessoal, como os serviços de assistência técnica prestados e os

contatos diretos com clientes, e a promoção de visitas às cooperativas e à região produtora. Os canais de comunicação impessoal são representados pelas diversas mídias utilizadas. Destacam-se, neste caso, a televisão e o rádio, sendo estes de caráter regional. Nestes veículos, as mensagens, em sua grande maioria, se destinam à venda de serviços e orientação dos produtores quanto aos serviços disponíveis nas cooperativas.

O sistema de mala direta é freqüentemente utilizado, também direcionado aos mesmos serviços citados anteriormente e para informações e convocações dos associados. Os folders são também utilizados como uma propaganda institucional das cooperativas, mas de uma maneira menos freqüente. Eventualmente, a televisão também é utilizada para transmitir informações relativas à comercialização aos exportadores. Um forte trabalho de promoção também se verifica junto aos clientes externos, caracterizado pela participação em seminários internacionais e pelos contatos com clientes japoneses, americanos e europeus. Para esse cliente, a região é um grande centro de fornecimento de cafês finos, o que faz com que os contatos pessoais e a programação de visitas à região sejam cada vez mais freqüentes. Folders, cartazes e mensagens de mídia específicas são dirigidas a estes mercados.

Um outro trabalho realizado pela cooperativa se direciona a fazer com que a comunidade venha a conhecer a cooperativa e os benefícios que ela presta à comunidade. Dessa forma, um programa de visitas é eventualmente realizado com grupos de estudantes na faixa etária de 9 a 10 anos. Esta ação visa incorporar na população um sentimento de orgulho pela cooperativa e, ao mesmo tempo, buscam valorizar e divulgar o café de sua região. Ressalte-se, inclusive, que os pais da maioria destas crianças estão ligados à cafeicultura, seja como produtores ou como trabalhadores nas lavouras. Esse programa, inclusive, pretende ser estendido não só às crianças mas à comunidade como um todo. Indiretamente estas ações acabam por incentivar também o consumo, pois

levam ao conhecimento de todos a qualidade do café do cerrado, sendo também um tipo de marketing que promove a divulgação por meio dos próprios visitantes.

Não se percebeu, dentro das cooperativas, um contato específico com universidades ou órgãos de pesquisa no que se refere à busca de informações para o desenvolvimento de estratégias de marketing. Como as estratégias ficam todas a cargo do CACCER, as cooperativas se limitam a absorver as informações informalmente, através dos cursos, conversas, seminários e diretamente com os produtores e clientes da exportação. Dessa forma, as dúvidas, solicitações, queixas, bem como as necessidades, são ouvidas e repassadas de forma a melhor se adaptarem nos processos de negociação, disseminando a qualidade em um aspecto mais amplo.

O relacionamento das cooperativas com os demais agentes ocorre de uma forma aberta, sem restrições. No caso da Expocaccer, especificamente, percebeu-se que a negociação (compra e venda) de cafés se realiza independentemente do produtor ser ou não cooperado, possuindo inclusive um número maior de clientes não cooperados do que cooperados. Junto aos corretores, o relacionamento se dá da mesma forma, comprando e vendendo de acordo com a necessidade. No caso dos fornecedores de insumos, como a cooperativa trabalha exclusivamente com café e não como loja ou revendedora de insumos, ao contrário da maioria das cooperativas, ela trabalha em sistema de parceria. O fornecedor de insumos procura o produtor e negocia o valor de seus produtos em sacas de café. Neste ponto, a cooperativa intermedia a negociação, pagando o representante com o valor referente às sacas de café que o produtor tem depositado na cooperativa, tomando estas sacas para sua propriedade. Com os maquinistas, apesar de serem encontrados em um número muito pequeno, quase não significativo, a cooperativa ainda compra cafés esporadicamente, mas não vende para estes agentes. Já com o atacado e varejo, não existe nenhum

relacionamento, pois as cooperativas, em grande parte dos casos, trabalha exclusivamente com café verde.

#### **4.3.4.3 Agente corretor**

Este agente ainda representa grande parte do café comercializado, tanto na região do Sul de Minas como na região do Cerrado Mineiro. O trabalho de corretagem de café atualmente se concentra mais como uma prestação de serviços para o produtor e para o exportador, caracterizado pela intermediação da compra, preparo e embarque do produto. O serviço é prestado como uma assessoria geral tanto para o vendedor quanto para o comprador de café. Há um esforço em disponibilizar o máximo de informações para seus clientes, tanto produtores como compradores, proporcionando-lhes subsídios para a melhor negociação do café. Esta é, hoje, a estratégia principal de marketing utilizada, não havendo nenhuma correlação entre suas ações e as ações de marketing trabalhadas pelos demais agentes das duas regiões.

O trabalho realizado pelas cooperativas das regiões em estudo, Sul de Minas e Cerrado Mineiro, dá ênfase à atuação das cooperativas e associações de produtores do Cerrado, na padronização dos cafés, vendas diretas para exportação e negociações via CPR. Assim, a perda de competitividade por parte do agente corretor vem ocorrendo cada vez mais com mais intensidade. Isso faz com que ele busque formas de estreitar ainda mais o relacionamento com seus clientes para, posteriormente, levar o produto até o comprador final, seja mercado externo ou interno.

Assim, a necessidade de estreitar o relacionamento com seus clientes, sejam estes produtores, cooperativas, compradores industriais externos ou internos, procurando o fornecimento e prestação de serviços cada vez mais vantajosos, tem sido o principal ponto trabalhado na estratégia deste agente. A

credibilidade desenvolvida com o passar dos anos torna-se uma vantagem competitiva deste agente. É isso que garante ainda a sua atuação frente ao processo de verticalização e serviços prestados atualmente pelas cooperativas e que também dificulta o processo de entrada de outros concorrentes.

Encontram-se, portanto, em ambas as regiões dois tipos de agentes corretores: aqueles que trabalham oferecendo também uma estrutura de armazenamento do produto aos seus clientes fornecedores e aqueles que intermediam a comercialização do produto, formando lotes, movimentando e comercializando os produtos, se utilizando da estrutura e dos produtos armazenados junto às diversas cooperativas destas regiões.

Descrevem-se a seguir as estratégias e ações de marketing desenvolvidas pelos agentes corretores nas regiões do Sul de Minas e do Cerrado Mineiro, tendo como referência o composto de marketing (Tabela 7).

**TABELA 7 Principais estratégias de marketing relacionadas aos elementos do composto de marketing dos agentes corretores.**

Estratégias de marketing observadas nos Agentes corretores	Elementos do composto de marketing				Comentários
	P1	P2	P3	P4	
Diversificação de padrões de produto	x				Comercializam o café commodity e cafés especiais
Fornecimento do produto com identificação do produtor	x				Por comprar também diretamente de produtores, garantem a possibilidade de compra do mesmo café
Serviço de assessoria para vendedor e comprador (levar conhecimentos técnicos)	x				Informações de mercado, vendas futuras, opções de comercialização
Prepara lotes de acordo com as características do produto exigida pelo cliente	x				
Preços diferenciados		x			De acordo com os padrões determinados na comercialização
Vendas a preço do dia e mercados futuros		x			Contato constante com bolsas e mercados futuros
Comercialização junto a torrefadoras nacionais			x		Comercializam os cafés mais fracos não aceitos pelo padrão de qualidade para exportação e somente com empresas idôneas
Exportação			x		Maior volume comercializado
Trabalham mercado interno, externo			x		Preparo e venda de cafés finos para cliente externo
Utilização de site na Internet				x	Divulgação e oferecimento de serviços aos clientes (mercado futuro, bolsa, cotações, etc) suporte de venda) em alguns casos o uso é personalizado por cliente.
Comunicação com cliente é pessoal e via telefone para realização das negociações				x	A credibilidade entre cliente e corretor é fundamental
Se utilizam do nome desenvolvido pelo processo de certificação da região para promover suas vendas				x	No caso do café do Cerrado, diante do valor agregado a toda a região, apesar de não se utilizarem do selo de certificação
Patrocínios em eventos, seminários, exposições, e outros ligados à cafeicultura				x	Além da Internet é a forma mais utilizada para divulgação da empresa

(P1 = Produto; P2 = Preço; P3 = Praça; P4 = Propaganda e promoção)

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação ao produto, os agentes corretores normalmente trabalham dois tipos de intermediação: a dos cafés finos e a dos cafés *commodity*. Na intermediação dos cafés finos, estes são preparados nos armazéns da corretora, de acordo com a qualidade exigida pelo exportador. São ensacados e estufados em *containers*, direcionados para o porto, saindo prontos diretamente para o comprador final externo. Na intermediação dos cafés *commodity*, além de serem também vendidos via exportação, são também separados os cafés mais fracos, vendidos para torrefações no mercado interno. O relacionamento com torrefadoras nacionais é igual à exportação, contudo, a exigência da qualidade não é acentuada. No caso da região do Cerrado Mineiro, percebeu-se que explora-se também o trabalho da marca já desenvolvido na região, utilizando o nome do Café do Cerrado como forma de agregar valor nas transações. Contudo, não utilizam o selo e também não investem em nenhum tipo de mídia para promover o café especificamente. Não participam diretamente de ações de marketing para café ou que venham a promover o aumento do consumo seja na região do Cerrado ou do Sul de Minas. Acreditam na sua função como levar conhecimentos técnicos da comercialização, tanto para o vendedor quanto para o comprador para que possam realizar bons negócios.

Na aquisição da matéria-prima, os cafés são comprados tanto de produtores como de cooperativas e, em alguns casos, por meio das associações, quando presentes como agentes comercializadores. Em continuidade ao processo desenvolvido, por meio de amostras levadas à apreciação dos exportadores, os diversos lotes são preparados posteriormente, de acordo com a necessidade de cada cliente. Como trabalham também na compra direta com produtores, há possibilidade também de trabalhar a estratégia de oferecer um mesmo produto quando solicitado pelos clientes. A manutenção de características e qualidade do produto oferecido são limitadas às condições de cada safra especificamente.

Com relação ao preço, a estratégia baseia-se exclusivamente na variação do preço de mercado, estando vinculado às flutuações diárias das cotações das bolsas de valores e de mercados futuros. Assim, as vendas realizadas pelos corretores obedecem a dois direcionamentos estratégicos: a venda direta do produto físico a preço do dia e as vendas a mercado futuro. Neste último, negocia-se uma safra do produtor a um preço determinado previamente, baseado nas previsões de safra e de estoques de mercado. O produtor recebe o valor acordado antecipadamente, comprometendo-se a entregar o produto na data e condições determinadas no contrato. Em ambos os casos, o corretor pode trabalhar junto ao produtor de duas maneiras: recebendo uma comissão pré-determinada sobre o volume e valor comercializado ou comprando este café do produtor e fazendo sua comercialização posterior de acordo com sua necessidade e viabilidade do negócio. Dentro do valor acordado, normalmente, estão incluídas as taxas de armazenamento, preparo dos lotes e taxas de exportação do produto.

Com relação à praça (distribuição), o grande volume de café comercializado pelo corretor se direciona principalmente ao cliente exportador, sendo que aproximadamente 85% do volume comercializado se destina à exportação. O baixo volume comercializado junto ao setor de torrefação e moagem no mercado interno justifica-se pelo fato de que as pequenas torrefadoras da região representam um risco grande, devido à falta de credibilidade no pagamento. Este volume de vendas para indústria é muito baixo, a não ser em casos de negociações com grandes torrefadoras, sendo o principal fator determinante a credibilidade destas empresas.

É comum, nas negociações, todo o processo ser feito com base na credibilidade entre as partes envolvidas, adquirida com o passar dos anos de negociação. Para justificar esta atitude, a análise pode ser feita com ajuda do modelo das cinco forças competitivas de Porter. Esse modelo caracteriza o setor

de torrefação e moagem como um setor com baixa barreira à entrada de novas empresas, devido ao baixo investimento necessário. Em momentos de crise e preço baixo, é muito comum a quebra de pequenas empresas torrefadoras. Assim, elas caracterizam-se pela alta instabilidade e alto risco, o que inibe um maior volume de comercialização entre corretores e indústria. Esta mesma credibilidade é colocada à prova na comercialização com as cooperativas das regiões. No caso do Cerrado, uma credibilidade maior se desenvolveu junto às cooperativas ligadas ao CACCER, diante do trabalho realizado na região. Como existem também cooperativas não ligadas a estes sistema, isto faz com que a comercialização seja dividida na região.

Com relação à propaganda e promoção, muito pouca ênfase foi percebida nas declarações com relação a esforços de propaganda e promoção por parte do agente corretor. Dentro dos canais de comunicação utilizados, grande ênfase é dada aos canais de comunicação pessoal. Ressalta-se o trabalho via telefone (telemarketing) e o corpo a corpo (boca a boca). Nos canais de comunicação impessoal, uma grande ênfase é dada as informações prestadas via Internet. Canais de comunicação impessoal, como as mídias impressas, de difusão, de divulgação eletrônica e de exposição pública, em grande parte não são mais utilizados, porque atualmente não proporcionam o retorno esperado frente ao seu custo.

Assim, ações de marketing referentes à propaganda e promoção por meio de rádio, televisão, jornais, outdoors, resultam praticamente em retorno nulo, o que explica o fato de estar praticamente abandonada atualmente, embora tenha sido utilizada em anos anteriores. Outro fato que justifica este posicionamento com relação à utilização dos canais de comunicação é o de não existir grande preocupação em veicular o nome da empresa, por não possuir um produto próprio, fazendo apenas a intermediação do negócio. Praticam, portanto, o "corpo a corpo", que traz benefícios e resultados muito maiores, com menor

custo, além de ajudar os produtores por meio de patrocínios e participação em eventos, ocasião em que o nome da corretora é divulgado. O telefone é o veículo de comunicação mais utilizado para negociações entre corretor/ produtor/comprador, permitindo com que o contato seja diário e permanente. Pode-se dizer que o trabalho de marketing dos escritórios de corretagem se baseia no relacionamento e credibilidade conquistada, que se expressam na hora da venda. Possuem site na Internet, em parceria com outras empresas de negociação de cafés futuros. No site, cada cliente possui uma senha de acesso, por meio da qual busca as informações de seu interesse. Este serviço está disponível para clientes especiais, que têm um tratamento diferenciado devido ao volume negociado.

O trabalho realizado é informativo, com atualizações diárias sobre o mercado, cotações nacionais e internacionais, bolsa de valores, opções de venda em mercado comum e futuro. Ou seja, a mídia é utilizada para dar suporte aos clientes, para que ele decida a melhor forma e momento de vender seu produto. A venda se caracteriza como um ponto forte freqüentemente trabalhado pelos agentes corretores, tanto nas transações quanto na busca de novos clientes. Aspectos como diferenciação entre as corretoras, enfatizam a quantidade de serviços e informações disponibilizados. Como prestadores de serviços, é importante e interessante se desenvolver canais de referência. Observou-se, no caso desses agentes, atualmente, aproximadamente 80% do movimento são para mercados futuros, tanto junto ao exportador, quanto em bolsa de mercadorias.

#### **4.3.4.4 Agente maquinista**

Com relação ao agente maquinista, um dos representantes dos agentes da produção agrícola, muito poucas informações que pudessem se relacionar à utilização de estratégias ou ações de marketing foram identificadas nesta

pesquisa. Pôde-se perceber que a sua atuação na cadeia do agronegócio do café é cada vez menos intensa. Isso tornou, inclusive, difícil o acesso a este agente durante o processo de coleta de dados desta pesquisa. Essa constatação, de certa forma, vai ao encontro das perspectivas tratadas por Zylbersztajn et al. (1993), Saes e Farina (1999) que, em seus trabalhos, já visualizavam a extinção deste representante da cadeia do agronegócio do café.

Os principais fatores que justificam a menor participação deste agente são: a atuação cada vez maior das cooperativas nos processos de beneficiamento e comercialização; o aumento cada vez maior das garantias e benefícios prestados nestas ações por parte das cooperativas; o trabalho realizado pelas associações de produtores no Sul de Minas e, principalmente, no Cerrado Mineiro, relacionado à procura do aumento da qualidade do café. Dessa forma, não foi observada a utilização de estratégias ou ações de marketing por parte destes agentes na cadeia, limitando-se a sua atuação nas regiões caracterizadas pela compra dos mais diversos tipos e procedências de café, sem que haja um critério maior de qualidade deste produto. Inclusive, conforme declarações de representantes de outros agentes do setor, como cooperativas e corretores, estes maquinistas se beneficiam, em muitos casos, do não recolhimento de impostos, negociando com vários produtores, muitas vezes em dificuldades financeiras. Assim, atuam formando lotes e negociando junto às corretoras e torrefadoras do mercado interno, causando, na maioria dos casos, prejuízos a estes produtores. De certa forma, prejudicam também a qualidade geral dos cafés oferecidos ao mercado interno, diante da baixa qualidade do produto que comercializam.

#### **4.3.5 Estratégias de marketing dos agentes da indústria de torrefação, moagem e solúvel**

Com relação aos agentes da indústria de torrefação, moagem e solúvel, foram entrevistados representantes de indústrias, sindicatos e associações que possibilitassem o fornecimento de informações de forma a se atender aos objetivos propostos. Procurou-se também buscar informações junto a grandes empresas de torrefação nacionais, também representativas do setor. Apesar de não estarem localizadas nas regiões em questão, atuam e exercem grande influência nestas e na cadeia como um todo. Isso devido ao grande volume processado e estratégias de marketing adotadas, reafirmando, assim, sua importância neste estudo.

De acordo com as informações levantadas, pôde-se perceber que, tanto na região do Sul de Minas como no Cerrado Mineiro, grande parte destes agentes é representada por torrefadoras de pequeno e médio porte. São encontradas desde pequenas empresas, com capacidade de processamento muito pequeno, inferior a 20 toneladas/mês, até empresas com capacidade para processar volumes superiores a 500 toneladas/mês. A presença de torrefadoras de grande porte também pode ser percebida. É o caso do Café Bom Dia, localizado na região de Varginha, processando hoje uma média de 1.500 toneladas/mês e do Café Três Corações, localizado na região de Belo Horizonte. Apesar de não localizar-se especificamente nas regiões em estudo, exerce grande influência nelas, processando, atualmente, uma média de 1.000 toneladas/mês. Percebe-se, ainda, de maneira geral, uma capacidade ociosa do equipamento de torrefação e moagem. Na maioria dos casos, têm-se utilizado atualmente menos de 50% da capacidade total. Evidenciaram-se também investimentos na troca dos equipamentos de processamento e embalagem por equipamentos mais modernos, que atendam às especificações da fiscalização ambiental. Entretanto,

esta ação é desencadeada por uma exigência da legislação ambiental de controle de poluição.

De acordo com representantes do setor, para a indústria de torrefação, moagem e solúvel, a certificação de origem é um trabalho que visa à qualificação do café verde. Portanto, tem interesse, prioritariamente, dentro da cadeia produtiva, para o comprador de café verde e para o vendedor de café, podendo ser caracterizados como agentes da produção agrícola, dependendo do mercado e do tipo de produto que queiram produzir. A certificação de origem para o torrefador somente se justifica, caso venha a produzir um café que, na sua versão industrializada, tenha a origem como um diferencial de qualidade. Caso não venha a produzir nessas condições, a certificação não serve para a indústria, pois, se for produzido um blend indiferenciado, não existe razão para se valorizar a certificação de origem.

Em alguns casos pode-se perceber que investimentos vêm ocorrendo em processos de segmentação de produtos, abrindo-se espaço para produtos diferenciados e de maior valor agregado. Isso foi observado em algumas indústrias que possuem um processamento maior, normalmente superior a 100 toneladas/mês, o que permite um investimento maior, tanto em equipamentos quanto no desenvolvimento de novos produtos.

O aumento da linha de produtos, como os cafés gourmet, expressos, cafés orgânicos, cafés de origem controlada, descafeinados, lighths, capuccinos, além das linhas tradicionais de cafés torrado e moído e solúvel, vem sendo percebido nas prateleiras de supermercados. Iniciando pelas grandes redes, também vem atingindo as redes menores de uma forma bastante dinâmica, apesar do pequeno volume ainda comercializado. Diante deste pequeno volume percebe-se também a razão pela qual não se observa um esforço grande em termos de marketing destes produtos. O grande percentual é destinado à propaganda e promoção dos produtos tradicionais, por representarem mais de

90% de volume comercializado pelas indústrias. Esta regra, no entanto, possui suas exceções. É o caso do Café Bom Dia, em que percebeu-se que, além do grande esforço em desenvolver um forte trabalho de segmentação de produtos, um percentual maior do faturamento do que o da maioria das empresas entrevistadas, é destinado ao marketing. Metade desse investimento é dirigido às novas linhas de cafés, especialmente aos cafés gourmets, o grande foco de investimento desta empresa atualmente. Percebeu-se também, pelas informações das empresas, que esses produtos diferenciados chegam a custar quatro a cinco vezes mais que os produtos tradicionais. Mesmo sem a devida publicidade, se concretizam com altos retornos e a cada dia aumentam a sua participação no mercado. Esses dados indicam que os consumidores não devem ser percebidos ou atendidos unicamente com um bloco homogêneo, com vontades e gostos únicos, mas sim como uma soma de segmentos que têm vontades, desejos e demandas diferentes.

De todos os envolvidos na cadeia do agronegócio do café entrevistados, nos agentes da indústria de torrefação, moagem e de solúvel pôde-se perceber uma preocupação maior com relação aos aspectos de marketing. Essa atenção vai desde o desenvolvimento de produtos, passando pelo estabelecimento de estratégias de preços, de distribuição, de propaganda e promoção, observando-se com frequência a utilização de canais de comunicação, tanto pessoal como impessoal em suas ações de marketing. Nas entrevistas realizadas junto às empresas visitadas percebeu-se a utilização freqüente das mídias impressa, de difusão, divulgação eletrônica e de exposição pública, direcionadas, principalmente, à divulgação do produto ao consumidor final. A utilização ou não destas mídias se baseava nas limitações econômicas de cada agente entrevistado, as quais vinculam-se a um percentual máximo sobre o faturamento da empresa, sendo este percentual destinado ao marketing de um forma mais ampla.

De maneira geral, verificou-se que estas empresas procuram destinar, em média, de 1% a 3% do seu faturamento ao marketing, não sendo alocados especificamente estes recursos a cada um dos elementos do composto de marketing. Verificou-se também que, quanto maior o volume processado e a estrutura da empresa, maior percentual era destinado ao marketing. Foram encontrados casos em que este percentual chegou a atingir o índice de 5% a 8% do faturamento. Não foi verificado como um fator comum a existência de um departamento de marketing específico nas empresas, onde um profissional especializado se responsabilizasse pelas campanhas. Na maioria dos casos, o diretor da empresa é quem se responsabiliza pela determinação das ações de marketing, pelo desenvolvimento das campanhas e determinação dos canais de comunicação a serem utilizados. O auxílio de agências de marketing no desenvolvimento de campanhas e adequada alocação dos recursos para propaganda e promoção foi observada em alguns casos isolados, quando os recursos da empresa permitiam esta contratação e existindo, por parte dos diretores, uma preocupação maior neste sentido. Contudo, não é um fator comum nas duas regiões.

Tomando-se, portanto, como referência o composto de marketing, descrevem-se a seguir as estratégias de marketing observadas dos agentes da indústria de torrefação, moagem e solúvel, entrevistados nas regiões do Sul de Minas e do Cerrado Mineiro (Tabela 8).

TABELA 8 Principais estratégias de marketing relacionadas aos elementos do composto de marketing dos agentes da indústria de torrefação, moagem e solúvel.

Estratégias de marketing dos agentes da torrefação moagem e solúvel	Elementos do composto de marketing				Comentários
	P1	P2	P3	P4	
Contato maior na compra da matéria-prima com diversos agentes da cadeia	x				Preocupação em manter o blend do produto e melhor relação custo benefício
Produção própria da matéria-prima	x				Melhor relação custo/benefício; No café orgânico, diante de sua pouca demanda (observado em pequenas empresas e em alguns casos de grandes empresas relacionado ao orgânico)
Utilização de matéria-prima com certificação de origem	x	x			Fornecer produto de maior qualidade e aumenta margem de lucro
Diversificação da linha de produtos seguindo a segmentação de mercados	x	x			85% aproximadamente são torrados e moídos, sendo que as linhas de gourmets vêm aumentando sua participação; aumento da margem de lucro
Diversificação de marcas	x				Direcionamento de qualidade diferente de café aos diversos padrões e necessidades de mercado (segmentação)
Desenvolvimento de marcas de supermercados	x	x			Blends específicos para grandes redes; maior volume comercializado e margem de lucro diferenciada
Desenvolvimento de novos produtos	x	x	x		Maior valor agregado e desenvolvimento de novos canais de distribuição
Desenvolvimento de embalagens	x		x	X	Melhor acondicionamento e longevidade do produto; adequar o produto às necessidades do mercado e promoção (design, aparência, praticidade)
Utilização de estratégia de desenvolvimento de marca principal (Carro chefe) e "combate"	x				Carro chefe - maiores esforços de propaganda e promoção Combate - utilizada para combater a concorrência nos mercados de distribuição
Utilização do selo de pureza da ABIC nas embalagens				X	Garantia para o consumidor da pureza do produto
Utilização do selo de certificação de origem nas embalagens				X	Garantia para o consumidor da qualidade e origem do produto

"...continua..."

"Tabela 8, Cont."

Estratégias de marketing dos agentes da torrefação moagem e solúvel	Elementos do composto de marketing				Comentários
	P1	P2	P3	P4	
Utilização de marcas de combate		x			Garhar concorrência e market share
Desenvolvimento de linhas de cafés especiais e tradicionais		x			Segmentar mercados atendendo às diversas exigências com relação a preço
Desenvolvimento de produtos para concorrências públicas e cestas básicas		x			Aumentar mercado
Volume de vendas		x			Redução do valor do produto para grandes volumes
Explorar ao máximo os mais diversos canais possíveis de distribuir o produto, independente do volume			x		Ampliar a penetração do produto e marca no mercado, através do máximo de exposição
Exportação			x		Grandes empresas; algumas torrefações de cooperativas; volume muito pequeno
Desenvolvimento de novos canais de distribuição, com especial atenção ao ambiente, atendimento e qualidade de serviços e produtos			x		Para produtos especiais como expressos (cafeterias e casas especializadas)
Utilização de distribuição direta e/ou terceirização (veículo e equipe de vendas)			x		Avaliando-se a viabilidade econômica (custo benefício)
Vendas por atacado			x		Normalmente utilizada por torrefadoras de maior porte
Serviço de atendimento ao consumidor				x	Solucionar dúvidas e reclamações (grandes empresas)
Utilização em grande escala de esforços de mídia como veículos de difusão, exposição pública e impressos, utilização de esforços de degustação, nos diversos pontos de distribuição do produto com especial atenção ao varejo				x	Divulgar o produto e a marca de uma forma mais abrangente; em especial no lançamento de novos produtos
Patrocínio de diversos eventos, como shows, simpósios, exposições, seminários (ligados ou não à cafeicultura), etc.				x	Divulgar a marca e produtos; algumas empresas direcionam estes esforços somente a eventos ligados à área de alimentação
Utilização de ações relacionadas aos programas de marketing do país				x	Pode ser verificada em ações isoladas (não se utilizam da ação de marketing como um todo, mas adaptando aos programas da empresa)
Promoção de visitas à fábrica				x	Criar credibilidade junto ao público e divulgação do café e da marca
Apoio a causas de cunho social e/ou ecológico				x	Criar imagem positiva junto ao consumidor

(P1 = Produto; P2 = Preço; P3 = Praça; P4 = Propaganda e promoção)

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação ao produto, a preocupação inicial observada em grande parte das torrefadoras localiza-se na composição e manutenção do blend de maneira a se manter a qualidade proposta pela empresa. Assim, diversas foram as estratégias observadas na aquisição da matéria-prima. Elas vão desde a busca por fornecedores diretos, fazendo com que algumas empresas mantivessem um contato maior com a determinados produtores, a um trabalho coordenado entre a indústria e os produtores, cooperativas e exportadores, de forma a se manter esse blend durante todo o ano, mas sempre levando-se em consideração o melhor custo/benefício da qualidade.

No caso dos cafés orgânicos, até mesmo a produção própria foi observada em algumas indústrias, pela questão do custo menor e por se tratar ainda de um volume muito pequeno industrializado. Percebeu-se, então, que uma preocupação e investimentos maiores na busca por matéria-prima de melhor qualidade, só ocorrem quando direcionados à industrialização das linhas de cafés gourmets ou cafés especiais. Esses produtos possuem maior valor agregado e, conseqüentemente, maior margem de lucro, enquanto que nas outras linhas de produtos, a quase totalidade do café industrializado pelas empresas, essa preocupação não ocorre de maneira freqüente.

Percebe-se que a maior parte das empresas tem café torrado e moído o seu principal produto industrializado e comercializado. Em alguns casos, representa a totalidade da produção, principalmente nas torrefações de pequeno porte. Outros produtos, como o café torrado em grão, direcionado para o mercado tradicional e café torrado em grão para expresso surgem como tentativas de aumentar o portfólio de produtos. Proporcionam, assim, ao consumidor, novas opções e formas de consumo, buscando atender a um número maior de pessoas, direcionando estes produtos a um público específico, por meio de um processo de segmentação de produtos e mercados. Com esta estratégia

buscam também proporcionar um lucro maior, produzindo um produto de melhor qualidade e de maior valor agregado.

Essa estratégia também é adotada pelas empresas que disponibilizam, em sua linha, produtos como o solúvel (normalmente sua produção é terceirizada devido ao alto investimento necessário para instalação da indústria), capuccinos e a linha de cafés gourmets, descafeinado, orgânico, complementando a estratégia de segmentação. Busca-se, nesta estratégia, a fidelidade dos clientes, tanto do varejo quanto o consumidor final e, conseqüentemente, o aumento do *market-share*, por meio do oferecimento de uma linha de produtos mais completa e diversificada, atendendo às mais diversas necessidades.

Na região do Cerrado Mineiro, especificamente, percebeu-se também que grande parte das indústrias busca de alguma forma, utilizar os benefícios obtidos pelo processo de certificação de origem. Assim, utilizam o nome do café do cerrado de alguma forma dentro do processo de comercialização, enfatizando a qualidade do produto proveniente da região do cerrado, independentemente dos processos utilizados na industrialização. Algumas empresas se utilizam do selo de certificação de origem, embalando o produto certificado pelo CACER, seja de uma forma pura ou em blends, identificando na embalagem o percentual utilizado do café certificado. O Café Três Corações foi a primeira torrefação nacional a utilizar o selo de certificação de origem do Café do Cerrado, embalando e comercializando um produto com as garantias e qualidades determinadas pela certificação. A utilização também do selo de pureza ABIC, cuja presença garante ao consumidor um limite máximo de 1% de impurezas nos produtos, é outro tipo de certificação comumente usada pelas indústrias de ambas as regiões (Sul de Minas e Cerrado).

De acordo com as declarações, muitas ações oportunistas ocorrem nas regiões. Empresas sem idoneidade utilizam desses selos sem a devida permissão ou garantia e qualidade pré-determinadas. Ações como essa tornam

imprescindível o trabalho de fiscalização realizado pela ABIC, no caso do selo de pureza e pelas Associações do Cerrado e CACCER, no caso do selo de certificação de origem.

Nas estratégias direcionadas aos produtos comercializados, percebe-se, além da diversificação da linha, uma diversificação de marcas dentro de uma mesma empresa. Normalmente trabalha-se com uma marca principal, denominada de "carro-chefe", à qual é direcionada grande parte dos investimentos em marketing e com marcas secundárias, muitas vezes usadas estrategicamente como forma de combater a concorrência, sendo denominadas de "marcas de combate". Na maioria das vezes, essas marcas de combate se constituem em um produto de qualidade inferior, produzido a um custo bem mais baixo o que propicia à empresa se colocar de forma competitiva diante dos produtos e marcas concorrentes.

Em contrapartida, nestes casos, questiona-se a ênfase dada à qualidade dos produtos como foco principal da maioria das empresas entrevistadas. Isto porque grande parte delas utiliza essa estratégia, apesar de não admitir que o produto seja de qualidade inferior ou duvidosa. Percebe-se que grande parte das marcas existentes nas regiões se consolidou pelos vários anos de tradição no mercado. Assim, elas se iniciam em pequenas empresas em microrregiões, onde permanecem por vários anos, consolidando um pequeno mercado regional. Quando estas pequenas empresas são absorvidas por empresas maiores, estrategicamente estas marcas são mantidas. Pelo fato de já serem tradicionais nas regiões, requerem pouco investimento em marketing para a ampliação destes mercados e nenhum investimento para o desenvolvimento da marca.

Nos casos de torrefações que processam um volume maior, puderam também ser percebidas estratégias de desenvolvimentos de blends específicos para grandes redes de supermercados. Essas redes trabalham com marcas próprias, explorando um grande mercado potencial. A elas são fornecidos, dessa

forma, grandes volumes a um preço mais acessível, nos quais apenas a marca do supermercado é trabalhada. Esta estratégia também pôde ser percebida no licenciamento de marcas. Nesses casos, um blend é desenvolvido e empacotado com o nome de personalidades, normalmente ligadas à televisão, se aproveitando da influência destas personalidades junto aos consumidores, para que se atinjam maiores volumes de venda. Neste caso, o produto pode ser desenvolvido de duas maneiras. Uma delas é pelo interesse da própria pessoa. A torrefação entra com todo o processo de industrialização envolvendo desde o preparo do blend até o empacotamento, incluindo o desenvolvimento da embalagem. A outra maneira é quando, por iniciativa da própria torrefadora que para ampliar seu volume de vendas, utiliza de alguma personalidade, a quem são pagos royalties pela utilização de seu nome e imagem. A estratégia de marca de atacado também foi verificada. Nesta estratégia, a empresa desenvolve um novo produto, que é distribuído por empresas atacadistas em outras regiões do país. O desempenho deste produto é acompanhado e, caso seja satisfatório, um investimento maior de marketing relacionado à distribuição, propaganda e promoção é realizado, com o objetivo de consolidar a marca no referido mercado.

Não se percebeu, como uma estratégia comum da maioria das empresas, o desenvolvimento de novos produtos. Segundo as observações e informações coletadas, esse papel limita-se, principalmente, aos produtos torrado e moído, linhas gourmets, expressos e bebidas como as linhas de capuccinos. No entanto, ressalta-se uma iniciativa desenvolvida pelo Café Três Corações no desenvolvimento de um *shake* à base de café. Nesse caso, todo o processo, desde o desenvolvimento do produto propriamente dito ao desenvolvimento da máquina para sua disponibilização ao consumidor, foi realizado. Este produto ainda se encontra em fase de testes e de análise de sua aceitação no mercado. Apesar da empresa não se localizar especificamente nas regiões em questão,

achou-se conveniente citar a iniciativa desta empresa pelo fato de se caracterizar como uma estratégia inovadora e que, indiretamente, poderá atingir também as regiões em questão e o país como um todo.

Na questão das embalagens, a embalagem laminada, comumente conhecida como "almofada" é a mais utilizada, sendo identificada em todos os entrevistados. Seu uso, segundo declarações dos representantes das indústrias entrevistados, justifica-se pelo fator custo acessível, boa apresentação, facilidade de manuseio e armazenagem e exigência do consumidor. Para produtos como o expresso, percebe-se, em alguns casos, a preocupação com a utilização de tecnologias mais avançadas, incluindo também a utilização de válvulas aromáticas e envase com gás inerte para aumento do *shelf-life* do produto (termo utilizado para descrever o prazo de validade do produto na prateleira). A embalagem a vácuo também é utilizada em pequena escala nas regiões estudadas, direcionando-se também aos produtos de maior valor agregado e que necessitam também de um *shelf-life* maior. Visam ao atendimento de estratégias de algumas empresas na questão da ampliação dos canais de distribuição, relacionando-se o prazo maior de validade e de segmentação de mercados. Com relação a este tipo de embalagem, uma exceção é observada no caso da Melitta. Esta grande empresa deste setor, utiliza unicamente a embalagem a vácuo, o que se caracteriza como um diferencial de apresentação e qualidade de seus produtos.

A disponibilização de outros tipos de embalagens, como latas e sachês, se observa nas empresas que industrializam produtos como os capuccinos e expressos, além das embalagens de vidro para a linha de solúveis. Os sachês, de acordo com declarações das indústrias que o utilizam, têm se mostrado um inovação revolucionária, tanto para o consumidor doméstico como o industrial. Isto porque se caracteriza como uma embalagem individual, prática e higiênica, fatores cada vez mais exigidos pelos consumidores. Além disso, proporciona o

preparo da bebida de acordo com as características ideais, pelo fato de se apresentarem na dosagem correta. Tais fatores estão levando as indústrias a investirem constantemente no seu desenvolvimento, tanto para as bebidas como o capuccino como para a linha de expressos. Para grande parte dos torrefadores, a utilização ou não de determinados tipos de embalagem também segue o princípio da exigência ou não do mercado. Com relação ao tamanho das embalagens, segue-se, de forma geral, o padrão de 250g e 500g para o café torrado e moído e 1 kg para o café expresso e torrado em grão. Estes, normalmente, se destinam a casas especializadas, cafeterias, lanchonetes e padarias, pelo maior volume utilizado e facilidade de manuseio. Em alguns casos isolados, percebeu-se a estratégia de se utilizar embalagens de 500g também para o expresso, com o objetivo de se atingir também o segmento doméstico, em crescimento para este tipo de produto.

As estratégias relacionadas ao preço observadas acabam por ser determinadas de acordo com a concorrência existente no setor de torrefação e moagem da região e o custo do produto, determinado pela variação da cotação do mercado de café verde. Pode-se perceber que ocorre uma grande disputa pelo mercado, determinada, principalmente, pela força do varejo das grandes redes de supermercados, forçando cada vez mais os preços baixos dos produtos, em detrimento da qualidade. Assim, grande parte das empresas trabalham dois tipos de preço: o preço da marca carro-chefe da empresa, baseado no custo de uma matéria-prima de melhor qualidade e o preço mais acessível das "marcas de combate". Este se baseia nas ofertas dos concorrentes, com o objetivo de ter disponível um produto que atenda às necessidades de preço dos compradores e que permita à empresa se manter de forma competitiva no mercado.

Com relação às empresas que trabalham uma linha mais extensa de produtos, normalmente as estratégias de preço se baseiam também nas estratégias de segmentação de produtos e mercados. O mercado alvo é

selecionado, fazendo-se o posicionamento de mercado. Por se tratar de produtos de maior valor agregado e direcionados a consumidores específicos, procura-se atingir consumidores que estão propensos a pagar mais por um produto diferenciado. Nestas estratégias se relacionam as linhas de cafés gourmets, destacando-se os expressos, orgânicos e descafeinados. A estratégia de preços baixos, utilizada nos casos de produtos direcionados a concorrências públicas e cestas básicas, não chega a ser aplicada por algumas indústrias. Isto porque buscam uma imagem de qualidade de produto e ações nesse sentido acabam por denegrir a marca e a imagem da empresa. No entanto, é uma estratégia muito comum para a grande maioria de pequenas indústrias e também para algumas de maior porte.

O volume comercializado e a fidelidade também proporcionam a utilização de estratégias de descontos e promoções, muito utilizadas nas duas regiões. Nesses casos, a cada aumento em volume por parte do comprador e a garantia de compra proporcionam condições especiais de pagamento, seja em descontos ou prazos ou no fornecimento de brindes às empresas compradoras. No entanto, frente ao poder de negociação dos compradores e diante do grande número de empresas fornecedoras, esta estratégia muitas vezes acaba se caracterizando em um processo de autofagia das próprias indústrias torrefadoras, que a cada dia se vêem na necessidade de oferecer e aumentar cada vez mais estes benefícios aos compradores.

Com relação às grandes torrefadoras nacionais, pode-se perceber que estas trabalham um pouco "à margem" desta concorrência, apesar de também serem influenciadas por ela. Assim, diante da percepção de suas marcas no mercado, o que faz com que já tenham um nome e posicionamento diferenciados, além de uma certa vantagem sobre as marcas de menor evidência. Procuram, então, não se envolver na disputa de preços, estabelecendo preços mínimos de comercialização do seu produto junto aos distribuidores e

diminuindo a pressão do varejo nas suas negociações. Ou seja, nestes casos o varejo é que procura manter essas marcas no seu portfólio de produtos por exigência do consumidor, o que favorece, de certa forma, o poder de negociação destas empresas.

Com relação à praça (distribuição), hoje, de uma forma mais intensa, essas indústrias buscam atender a todos os tipos de varejo possíveis dentro das regiões que abrangem sua distribuição. Independentemente dos volumes comercializados, apóiam-se na estratégia de colocar o produto à vista do maior número possível de consumidores, buscando reforçar a imagem da marca no mercado. Esta estratégia se verifica, hoje, com mais intensidade, justificada também pela chegada de grandes redes de supermercados. O seu forte poder de compra dessas redes interfere na competitividade destas indústrias, fazendo com que elas pulverizem cada vez mais sua distribuição, como forma de sobrevivência e também em uma escala menor pela presença dos produtos importados. Algumas empresas estão trabalhando, inclusive, no processo de exportação de seus produtos industrializados, buscando expandir ainda mais o seu mercado. Assim, grandes e pequenas redes de supermercados, pequenos e grandes varejos, padarias, lanchonetes, bares, hotéis, empresas, vendas institucionais e cestas básicas são os canais explorados pelas diversas indústrias das regiões em questão. Eles são atingidos de acordo com cada política de produto e distribuição específica de cada empresa. Assim, uma estratégia conjunta de produto, preço e distribuição é traçada e avaliada para atender a estes diferentes mercados.

Foram percebidas tanto estratégias de utilização de intermediários para distribuição dos produtos, sendo esta a mais comum nas duas regiões, como aquelas que excluem estes agentes no intuito de se fortalecer a imagem da marca por meio de um melhor atendimento. Neste caso, um contato maior entre fornecedor e comprador se dá por meio de uma equipe de vendas bem treinada.

Caracteriza-se assim como um diferencial de atendimento, procurando reforçar os laços entre os agentes e, conseqüentemente, a melhoria dos negócios de comercialização.

Segundo depoimentos levantados, a maior parte das torrefações distribui seus produtos de forma regional, abrangendo a cidade sede da empresa e municípios vizinhos, utilizando-se principalmente do processo de pronta entrega. A busca por novos mercados também é percebida como estratégia de algumas empresas. Principalmente quando refere-se aos produtos diferenciados e de maior valor agregado, como os expressos e produtos de origem controlada, atendendo, principalmente, a cafeterias e casas especializadas. Nestes casos, vários aspectos são levados em consideração, como a estrutura das casas que irão vender o produto, referindo-se à apresentação, maquinário adequado e profissionais capacitados para preparo e venda destes produtos. Como estas casas são em um número ainda pequeno no mercado, muitas vezes é necessária uma distribuição também diferenciada, em que todo um trabalho de treinamento é realizado, tanto do preparo do produto como do atendimento aos consumidores finais. Em alguns casos, estão inclusive, ligados aos programas de divulgação dos cafés de qualidade e de certificação de origem destas regiões.

Nesta estratégia, foram observadas parcerias com estes estabelecimentos, no trabalho realizado pelas cooperativas que industrializam seus produtos, como no caso da Cooxupé, no Sul de Minas e da Cooperativa de Araguari, no Cerrado Mineiro. Uma maior ênfase é dada, nestes dois casos, à linha de café expresso, sendo que no Cerrado um trabalho maior também é feito, em conjunto com as associações e o CACCER, na divulgação do produto. Mesmo ultrapassando muitas vezes a região em questão e até mesmo o estado, esta estratégia tem se verificado positiva, atingindo um nicho de mercado que propicia uma margem de lucro bem superior aos produtos tradicionais.

Observou-se que a frota normalmente utilizada para distribuição dos produtos se divide tanto em veículos próprios como terceirizados. Essa distribuição é determinada de acordo com a estratégia de distribuição de cada indústria, avaliando-se sempre o custo/benefício do processo. Um detalhe interessante observado nos veículos de distribuição da região do Cerrado que não há divulgação do produto no próprio veículo, como pinturas ou adesivos que veiculem a imagem do produto e da marca. Essa ação é muito freqüente no Sul de Minas. Não se identificou, ao certo, a razão desta conduta na região. Contudo, foi mencionada, em alguns casos, a alta incidência de roubos, associando ao café a idéia de um produto de alto valor agregado. Em outros casos, justificou-se simplesmente pelo fato da maioria das empresas tomar esta conduta, justificando, como tradição, não utilizar os veículos como meios de propaganda.

No caso das grandes empresas de torrefação nacional, além da distribuição direta junto aos médios e grandes varejos, a presença do atacado é o agente de distribuição, que permite que estas marcas também cheguem aos pequenos comércios. Pelo fato destas empresas distribuírem seus produtos em caráter nacional, certas exigências são feitas com relação ao volume mínimo comercializado. Nesses casos, não é permitido que atuem diretamente junto aos pequenos varejos, tomando imprescindível a presença do setor atacadista para que os produtos possam também ser comercializados por estes agentes e levados aos consumidores de uma forma mais abrangente.

Com relação à propaganda e promoção, observou-se que, apesar da maioria das empresas de torrefação e moagem direcionar um percentual específico do faturamento da empresa para o desenvolvimento e aplicação de estratégias de marketing, não há uma coordenação ou alocação adequada destes recursos para os diversos itens do composto de marketing. Assim, na maioria das empresas, não foi determinado o percentual direcionado à propaganda e promoção, bem como as estratégias a serem seguidas, como estabelecimento dos

objetivos da propaganda, do orçamento desta propaganda, desenvolvimento das mensagens e a decisão sobre as mídias a serem utilizadas. Percebeu-se, também, que à medida que as empresas vão se estruturando, aumentando sua capacidade produtiva e sua atuação no mercado, cresce também a ênfase dada aos aspectos de propaganda e promoção. Observa-se uma maior atenção ao desenvolvimento de mensagens, seleção dos canais de divulgação e mídia e, até mesmo, em alguns casos, aumentam-se os investimentos destinados à propaganda e promoção.

Com relação ao desenvolvimento das mensagens, na maioria dos casos, aspectos relacionados à região a qual se direciona o produto, além de sabor, aroma, rendimento, tradição (referindo-se à região do produto) e família, são freqüentemente observados nas mensagens trabalhadas nas diversas marcas de café das duas regiões. No entanto, verificou-se que, na maioria dos casos, o desenvolvimento destas mensagens ocorre de forma aleatória, nem sempre procurando-se associar as características de origem ou organolépticas reais do produto para o seu desenvolvimento. A questão da utilização freqüente do termo "qualidade", também muito utilizado nestas mensagens, confirma esta observação. Muitas vezes o termo é utilizado para marcas nas quais se utilizam matérias-primas de qualidade inferior, visando preço e competitividade no setor. O mesmo termo é muitas vezes utilizado para produtos de maior valor agregado e com garantia de origem, havendo, nestes casos, a coerência em sua utilização no desenvolvimento das mensagens. Ao mesmo tempo, percebe-se incoerência, quando, em uma mesma indústria são também utilizados para produtos completamente diferentes e de características inferiores.

Foi também observada a utilização dos mais diversos canais de comunicação, caracterizados tanto como canais de comunicação pessoal como canais de comunicação impessoal. Com relação aos canais de comunicação pessoal, a utilização do contato via telefone com clientes e informações boca a

boca foram encontradas. Elas são utilizadas principalmente pelas empresas de menor porte, apesar dos representantes entrevistados não darem ênfase a este aspecto. Com relação aos canais de comunicação pessoal, como a utilização de mídias, atmosferas e eventos, estes foram citados com maior ênfase pela maioria dos entrevistados. Com relação às mídias, observou-se, principalmente, a utilização de veículos de difusão, como rádio e televisão (ambos em caráter local e regional), veículos de exposição pública como placas luminosas, cartazes, pôsteres e outdoor, além de veículos impressos, como jornais e revistas, se caracterizando como um material de apoio aos revendedores. Percebe-se que, de acordo com o crescimento da empresa, os veículos de mídia mais utilizados obedecem a uma ordem de maior utilização. Primeiramente, são utilizados os veículos impressos (ressaltando-se jornais e revistas locais), depois os veículos de exposição pública e, posteriormente, os veículos de difusão (no caso do rádio este se manifesta de maneira inversa sendo um dos primeiros veículos a serem utilizados também pelas empresas menores). Preocupações quanto à cobertura, frequência e impactos das mídias utilizadas puderam ser observadas em alguns casos. Alguns destes casos são em empresas que recebem algum tipo de assessoria de empresas de propaganda e marketing, havendo a preocupação com o custo/benefício das mídias escolhidas.

Com relação à atmosfera, um grande esforço se observa na degustação do produto. Cria-se um ambiente favorável em pontos de venda, nos quais um "promoter" faz a abordagem dos clientes, descrevendo e caracterizando o produto; em alguns casos, de maneira ainda mais específica, tenta-se levar ao consumidor subsídios para ele possa desenvolver a capacidade de identificar os diversos tipos e qualidades de café. Nem todos os entrevistados concordam quanto à eficiência desta ação para promover as vendas, se utilizando dela apenas quando do lançamento de novos produtos. Percebe-se, no entanto, uma

grande concorrência por parte das diversas torrefações, na busca de um espaço nos supermercados para a realização mais freqüente desta ação.

Com relação a eventos, o patrocínio destes é a forma mais comum de divulgação das marcas. Nesses casos, a torrefadora, mediante um auxílio financeiro ao evento, tem divulgada a sua marca nos mais diversos tipos de mídia. Algumas empresas de torrefação e moagem direcionam estes patrocínios somente para eventos ligados à área de alimentação ou que estejam relacionados diretamente ao produto café. Já outras empresas se aproveitam destes eventos, independentemente do seu direcionamento, buscando também relacionar à empresa ações de cunho esportivo, social e ambiental, como forma de criar uma imagem positiva da marca junto a estes direcionamentos. Relacionadas a estas questões foram observadas, inclusive, ações isoladas de algumas empresas. É o caso de uma torrefadora da região do Cerrado, que criou um personagem que acompanha os diversos esforços de mídia da empresa, participando constantemente dos eventos patrocinados. Dessa forma, procura-se transmitir, principalmente, conhecimentos relacionados à educação ambiental, para o público infantil. No Sul de Minas, uma campanha denominada de "Café com solidariedade", realizada por uma torrefadora, destina parte do lucro obtido nas vendas de uma região específica a uma entidade filantrópica, se caracterizando como uma ação de cunho social.

Já nas empresas de grande porte, caracterizadas como marcas nacionais, uma preocupação maior com relação aos aspectos de propaganda e promoção são mais evidenciados. Observou-se a utilização dos canais de mídia, como a televisão, em cobertura nacional, além um material de apoio bem desenvolvido e mais completo destinado tanto aos distribuidores como aos varejistas e consumidores. Salienta-se a disponibilização de balcões de degustação, cartazes, folhetos ao consumidor, lâminas de vendas, bobinas de forração, materiais especiais de pontos-de-venda como stoppers, faixas de gôndola e marcadores de

livro a serem distribuídos nas lojas, além do desenvolvimento de folhetos direcionados especialmente às linhas de cafés Gourmet, normalmente em conjunto com sindicatos que trabalham o desenvolvimento destes programas. Percebeu-se, também, evidenciando-se o caso da Melitta, o desenvolvimento de folhetos normalmente distribuídos juntamente com os produtos. Neles há dicas de receitas, horóscopo, história do café, descrição da linha de produtos e um trabalho direcionado ao Programa Café e Saúde, com respostas às mais diversas dúvidas de consumidores.

Um cuidado especial no desenvolvimento de todo um material de apresentação e divulgação dos produtos direcionados ao mercado exterior também foi observado nas empresas que estão trabalhando o processo de exportação. Também nestas empresas, observou-se maior utilização dos serviços de atendimento ao consumidor, como o *Call Center*. Trata-se de uma linha telefônica direta gratuita para o consumidor, com o objetivo de sanar dúvidas e atender às suas reclamações. Em alguns casos, estes consumidores são convidados a conhecer a sede da empresa, onde funcionários treinados ficam à disposição destes clientes e todo um serviço de prestação de informações é passado pessoalmente aos visitantes.

Estratégias de promoções relacionando preço e quantidade de produto são freqüentemente utilizadas por estas empresas, como o oferecimento de um volume maior de produtos por um preço mais acessível, como nas promoções do tipo "leve 3 pague 2". Nestes casos, este tipo de promoção é também repassado pelos atacadistas aos pequenos varejos, permitindo que estes também se beneficiem.

#### **4.3.6 Estratégias de marketing dos agentes da distribuição e consumo**

Foram considerados como agentes da distribuição e consumo o setor de atacado e varejo. O consumidor final, neste contexto, não foi considerado como objeto da pesquisa pelo fato de ser o elemento último da cadeia ao qual se direcionam os esforços de marketing. Tomando como referência os estudos de Zylberstajn et al. (1993) e Saes e Farina (1999; 2000), uma maior ênfase foi dada ao setor supermercadista, pelo fato de que mais de 80% do café industrializado é consumido no mercado interno por meio deste representante.

Com relação a estes agentes, observou-se, tanto no Cerrado Mineiro como no Sul de Minas, que praticamente todas as estratégias e ações de marketing relacionadas com o café observadas na região originam-se dos agentes da industrialização. Ou seja, quase nenhuma das ações observadas tem como origem uma iniciativa dos atacadistas e varejistas. De acordo com as declarações colhidas nas entrevistas realizadas, as estratégias de marketing trabalhadas pelo setor têm como base, principalmente, proporcionar ao consumidor a oferta do maior número de opções de escolha de produtos e preços possíveis. Esta estratégia é vinculada às solicitações deste consumidor, procurando atender às suas necessidades e exigências.

No setor de atacado, verificou-se que a tentativa maior é a de se fornecer ao varejo o maior número possível de opções de marcas e em menores volumes. Esta estratégia permite, principalmente, que pequenos varejistas possam colocar à disposição de seus clientes, os mais diversos produtos a preços competitivos. Pois, a comercialização de determinadas marcas mediante a aquisição direta do fabricante, principalmente as de grandes torrefadoras nacionais, somente é possível com a aquisição de grandes lotes, inviável para os varejistas de pequeno porte. O atacado, portanto, se mostra como um importante elo dentro da cadeia no abastecimento de pequenos varejos, o que já não se

observa em redes de supermercados. Diante do seu poder de negociação, devido ao maior volume comercializado, essas redes obtêm condições melhores diretamente junto à indústria de torrefação e moagem. Assim, além desta possibilidade de compra de pequenos volumes fornecidos pelos atacadistas, as promoções oferecidas pela indústria são diretamente repassadas ao varejo nos processos de negociação, pelo fato de comprarem grandes volumes destas empresas.

Em redes de supermercados que possuem filiais espalhadas pelo estado, duas estratégias de marketing puderam ser observadas, sendo trabalhadas em um contexto geral de produtos, onde o café é apenas mais um dos componentes deste mix. Nas duas estratégias observadas, percebe-se, primeiro um direcionamento nacional em que a imagem do supermercado é trabalhada. Nos veículos de maior abrangência em todas as regiões onde se encontram as filiais. No outro caso, há um direcionamento regional, ao qual denominam de "marketing de combate", em que os esforços se direcionam especificamente aos produtos, baseando-se, principalmente, na busca de uma competitividade em preço. Portanto, o marketing observado no setor supermercadista é de responsabilidade dos próprios supermercados, sendo basicamente o mesmo para todos os produtos. Não são diferenciadas, portanto, nestas ações, direcionamentos específicos referentes ao setor do produto café.

Dentro das estratégias regionais, nas ações de marketing observadas nos supermercados e relacionadas com o café, verificou-se que vários pontos existem em comum com relação à compra do produto e às exigências estabelecidas perante os fornecedores industriais, ou seja, frente à indústria de torrefação, moagem e solúvel.

Com relação aos programas e ações de marketing regionais ou nacionais relacionadas exclusivamente ao produto café e trabalhados na atualidade como o Programa Cafés do Brasil e o Programa de Certificação de Origem

(CERTICAFÉ), nenhuma inferência foi percebida por estes agentes nas entrevistas realizadas. Quaisquer que sejam estas ações, não atingem ambos os setores de atacado e varejo. Quando questionados a respeito, apenas o conhecimento de informações muito imprecisas ou superficiais referentes a estes programas foram verificadas. A maioria destas informações eram obtidas mediante notícias em jornais de veiculação nacional e algumas publicações de órgãos ligados ao setor do café aos quais possuíam algum tipo de acesso.

Serão descritas a seguir as estratégias observadas nos diversos varejos com relação ao composto de marketing que, de alguma forma, estejam relacionadas à compra e comercialização do café. Identifica-se, inclusive, por parte de quais agentes são tomadas as iniciativas para sua implementação (Tabela 9).

**TABELA 9 Principais estratégias de marketing relacionadas aos elementos do composto de marketing dos agentes da distribuição e consumo.**

Estratégias de marketing dos agentes da distribuição e consumo	Elementos do composto de marketing				Comentários
	P1	P2	P3	P4	
Determinação do número máximo de marcas de café nas gôndolas	x				Supermercados: limitados pelo espaço disponível e tradição dos produtos na região
Trabalham o mix de marcas de acordo com a sua distribuição	x				Supermercados: considera como produtos nacionais, regionais e locais
Segmentação de produtos	x				Supermercados: procura disponibilizar para o consumidor a maior variedade possível e atender à sua solicitação
Disponibilização de linhas de cafés especiais	x				Supermercados: a iniciativa parte, na maior parte das vezes, da indústria; para o varejo, a solicitação do cliente e o giro são determinantes do oferecimento do produto
Preocupação com garantia de qualidade do produto e imagem do produto no mercado	x				Evidenciada apenas pela exigência do selo de pureza ABIC nos produtos; o determinante continua sendo a preferência do consumidor

"...continua..."

"Tabela 9, Cont."

Estratégias de marketing dos agentes da distribuição e consumo	Elementos do composto de marketing				Comentários
	P1	P2	P3	P4	
Negociação com fabricante (indústria)		x			A facilidade é determinante de compra do produto
Determinação de margem de lucro mínimo para o todo o café comercializado		x			Estratégia utilizada por supermercados, diluindo o custo entre todos os tipos comercializados, facilitando a negociação com fornecedores
Exigência com relação a preço e prazos de pagamento junto aos fornecedores (indústria)		x			Possibilitada pelo grande número de fornecedores existentes e a concorrência estabelecida; além do giro são os principais determinantes da compra
Visitação junto à concorrência		x			Utilizado por redes de supermercados visando manter a competitividade nos preços estabelecidos
Utilização de distribuição de produtos de acordo com a região (fornecimento de rede, regional e local)			x		Apenas em estabelecimentos que possuem filiais, seguindo a idéias de produtos de abrangência nacional, regional e local
Desenvolvimento de ações promocionais junto à mídia, em veículos de difusão, como rádio e televisão; exposição pública, como outdoors e placas indicativas e impressos				x	Todos estes esforços de marketing se direcionam à divulgação de um mix de produtos sendo o café apenas um dos elementos desse mix
Ações de propaganda e promoção específicas das marcas de cafés comercializadas				x	Unicamente de responsabilidade do fabricante (indústria), sendo um dos determinantes da permanência do produto na loja
Oferecimento de espaço físico da loja para o desenvolvimento de ações promocionais				x	O varejo se limita a oferecer o espaço para que as ações sejam realizadas pelos fabricantes (indústria)

(P1 = Produto; P2 = Preço; P3 = Praça; P4 = Propaganda e promoção)

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação ao produto, de maneira geral, tanto em grandes redes de supermercados que possuem filiais espalhadas pela região, como em pequenas redes locais ou pequenas empresas sem filiais, observaram-se alguns aspectos em comum nas estratégias trabalhadas. Percebeu-se que o número de marcas trabalhadas pelas empresas baseia-se em dois aspectos, principalmente: a disponibilidade de espaço nas gôndolas reservadas para o produto café e a

tradição das marcas de cada região. Trabalha-se sempre o grande volume comercializado com as marcas municipais e regionais de maior expressão, mantendo também um espaço destinado às marcas nacionais.

A estratégia de segmentação de produtos e mercados por meio da oferta de uma linha de cafés mais abrangente, como a linha de cafés gourmet, orgânicos, descafeinados, aromatizados, com denominação de origem, expressos, solúveis, além das linhas tradicionais de torrado e moído, como o exemplo do tradicional e extra forte, já podem ser percebidas em algumas redes de supermercados. Esta estratégia demonstra um esforço maior por parte das indústrias na divulgação de seus produtos do que dos próprios supermercados.

Esta segmentação, inclusive, pode ser percebida na própria alocação dos produtos nas gôndolas, havendo uma subdivisão por segmentos de produtos e não por marcas, incluindo-se nesta segmentação os produtos como os capuccinos, solúveis e outros produtos que não sigam a linha dos tradicionais. Assim, esta ação propicia ao consumidor, dentro de determinado segmento, a facilidade de comparação e escolha de marca e preço. Quando a iniciativa de colocação ou não de um destes produtos diferenciados na gôndola parte do varejista, esta se justifica sempre pela necessidade do melhor atendimento, buscando atender às solicitações ou pedidos de clientes.

Percebe-se, portanto, que, para o varejo, o fator principal que determina ou não a colocação e permanência de determinado produto na gôndola é exclusivamente o seu giro. De acordo com as declarações dos supermercadistas, excluindo-se as lojas de pequeno porte, há uma maior aceitação destes produtos diferenciados por parte do consumidor, fazendo com que os supermercados venham a cada dia reservar um espaço maior nas gôndolas. Essa demanda, no entanto, ainda representa uma parcela muito pequena do total comercializado; mais de 80% dos cafés comercializados ainda são representados pelas linhas tradicionais.

Como determinantes da compra do café que é comercializado, três foram os aspectos principais observados: a presença do selo de pureza ABIC, a imagem da marca no mercado (presença na mente do consumidor) e a facilidade de negociação junto a indústria. Neste último incluem-se, além do preço, o prazo e a prestação de serviços por parte da torrefadora. Estes dois últimos aspectos inclusive, a imagem da marca e facilidade de negociação, justificam, em parte, a estratégia trabalhada do maior volume comercializado de produtos locais e regionais. Diante da enorme concorrência determinada pelo grande número de fornecedores, freqüentemente são eles que oferecem melhores condições de negociação. Com referência à qualidade do produto, observou-se que a presença do selo de pureza ABIC e a imagem do produto (referindo-se principalmente ao posicionamento da marca no mercado perante a aceitação dos consumidores, além de embalagem apresentada) são os únicos parâmetros de qualidade disponíveis para o supermercado. Isso ocorre pelo fato de não possuírem conhecimentos técnicos sobre a qualidade do produto, sendo que, em muitos casos, a presença destes é um determinante da compra ou não de determinada marca.

Percebeu-se uma maior ênfase dada aos produtos diferenciados, principalmente em algumas casas especializadas já estabelecidas na região, em que o café expresso passa a ser o carro chefe destas estratégias. No entanto, este esforço que envolve, além da divulgação do produto, todo um trabalho de preparo do café e atendimento ao consumidor, buscando evidenciar suas qualidades e oferecer um serviço e ambiente diferenciados, é desenvolvido quase que exclusivamente pelas empresas que industrializam o produto. Em alguns casos pode ocorrer uma parceria como este varejo. Percebeu-se, nestes casos, um grande esforço de marketing por parte de algumas cooperativas. Estas, absorvendo o processo de industrialização do café, estão desenvolvendo produtos diferenciados, como, por exemplo, a linha de expressos. Buscam,

assim, agregar maior valor e oferecer um produto de melhor qualidade ao mercado interno. Dessa forma, também reduz desta forma também o caminho percorrido pelo produto até o consumidor final, garantindo a sua qualidade e o melhor atendimento.

Nos pequenos comércios, nenhuma estratégia específica de marketing com relação ao produto foi verificada. A grande maioria trabalha em função dos produtos locais, que proporcionam maior giro. A base principal da negociação são os aspectos de custo do produto e prazo de pagamento, além do oferecimento de brindes de promoções por parte das empresas de torrefação.

Com relação ao preço, uma estratégia normalmente utilizada pelas redes de supermercados é a de se trabalhar com uma margem de lucro mínimo fixado para todo o café comercializado. Dessa forma, procura-se trabalhar dentro das negociações realizadas com as diversas marcas, de forma a se obter este lucro mínimo determinado, sempre considerando dentro das vantagens oferecidas, os aspectos preço e prazo de pagamento. Nesta estratégia verificou-se que as grandes marcas nacionais não estão incluídas, pois já possuem mercado específico e um nível de preço diferenciado dos demais. Assim, trabalham com diversos níveis de preço de café, procurando sempre vincular o nível preço à imagem estabelecida do produto na região. A estratégia de preço está também diretamente vinculada à concorrência do próprio varejo. Alguns supermercados têm como norma a visitação semanal aos estabelecimentos concorrentes, procurando sempre estabelecer preços competitivos. Utilizam-se também desta estratégia para aumentar seu poder de negociação junto às torrefadoras.

Toma-se como prerrogativa nestas ações que o preço que estiver fora do mercado, conseqüentemente, não se concretizará em vendas, influenciando diretamente na sua posição frente à concorrência, exigindo das torrefadoras que, no mínimo, o preço negociado permita que o supermercado trabalhe um preço competitivo junto a concorrência. Assim, quando observado na concorrência um

preço mais competitivo que o trabalhado pelo supermercado, a estratégia é a de se direcionar novas negociações junto ao fornecedor de maneira a se posicionar competitivamente no mercado.

Vinculada a essa estratégia de preço e lucro mínimo, procura-se repassar todo diferencial conseguido nas negociações ao consumidor, como forma de se aumentar ou manter esta competitividade e a fidelidade dos clientes. Assim, as marcas regionais mais fortes se caracterizam como sendo as "grandes torrefadoras" para os supermercados, pois frente à sua tradição e preferência pelo consumidor, além da forte concorrência existente entre elas regionalmente, envolvem uma negociação muito maior do que as grandes torrefadoras nacionais, aumentando o poder de negociação do varejo como um todo.

Preço e qualidade do produto são observadas paralelamente nas estratégias adotadas. Como descrito nas estratégias de produto, existem determinantes mínimos que, de certa forma, garantam a idoneidade e qualidade do produto para o varejista. Exemplo disso é a necessidade da presença do selo de pureza ABIC, exigência adotada por grande parte dos estabelecimentos do varejo. Foram observadas nas declarações que algumas empresas do varejo também trabalham com estratégias de fornecimento de cestas básicas. Daí a necessidade de obtenção de produtos de preço inferior, necessária para se justificar esta estratégia como diferencial de venda. No entanto, não sendo objetivo deste estudo, não pôde ser observado se o produto utilizado nestas cestas básicas realmente atende às especificações declaradas pelos representantes do setor. Esta preocupação somente se verificou também nas declarações de representantes de redes maiores de supermercados, em que um cuidado maior com a imagem da empresa representada pela idoneidade dos produtos comercializados, pôde ser verificada.

Nos demais varejos de pequeno porte, pôde-se observar que a grande maioria trabalha com a estratégia de oferecer um produto de preço mais baixo

possível, percebendo-se menos ainda a preocupação com a qualidade. Nestes casos o preço e o prazo de pagamento são os principais aspectos observados como determinantes da compra do produto, além da solicitação por parte dos clientes. Já nas casas especializadas, por se trabalhar com produtos e atendimento diferenciados, uma estratégia de preço diferenciado também foi observada. Isso permite um retorno e lucratividade maiores, apesar de se manifestarem de forma bem incipiente.

Com relação à praça (distribuição), apenas nos estabelecimentos que possuíam filiais puderam ser observadas estratégias específicas de distribuição de produtos. Nestes casos, a negociação de compra é realizada pela matriz que, por sua vez determina, de acordo com a localização das lojas, os produtos e marcas que mais se adequam ao consumo da região. Normalmente, após uma análise prévia das características básicas já comentadas, como o selo de pureza e a imagem da marca no mercado, estes produtos são direcionados às filiais. Adota-se a referência da classificação dos produtos quanto à sua abrangência ser nacional, regional ou local. Assim, três estratégias de distribuição foram observadas: 1) a estratégia de fornecedores de rede, caracterizando-se por produtos que estão presentes em todas as regionais (filiais) do supermercado; 2) a estratégia dos fornecedores regionais, representada pelos produtos que somente são conhecidos e comercializados em determinada região específica e 3) a estratégia dos fornecedores locais, se caracterizando por marcas comercializadas exclusivamente em determinada localidade. As marcas nacionais, apesar de também poderem ser consideradas como fornecimento de rede, pelo fato de estarem presentes em todas as filiais da empresa, são tratadas de forma diferenciada. Isto porque o poder de negociação exercido pelo varejo sobre estas empresas não se mostra tão influente quanto o exercido sobre as grandes marcas regionais.

Relacionada ainda ao aspecto da distribuição, a iniciativa de colocar outros segmentos de café à venda nas diversas lojas de grandes redes, como também nos pequenos varejos, vem dos próprios estabelecimentos, analisando principalmente a solicitação do cliente. Outros esforços com relação à distribuição destes produtos se verificaram, principalmente por parte dos próprios fabricantes.

Com relação à propaganda e promoção, de forma geral, tanto no atacado como em pequenos e em grandes varejos, todas as informações e ações observadas de propaganda e promoção do café somente ocorrem quando oferecidas pela própria torrefação. Não se observaram ações de propaganda e promoção específicas aos produtos diferenciados. O esforço maior, quase que na sua totalidade, se direciona aos produtos tradicionais, que representam a quase totalidade dos cafés comercializados pelas indústrias e, conseqüentemente, pelo setor do atacado e varejo. Os supermercados, hoje, vêm se tornando cada vez mais um simples vendedor de espaço. No caso do produto café, esse posicionamento não se diferencia. Todas as ações verificadas de propaganda e promoção, desde o serviço de alocação dos produtos na gôndola, manutenção desta organização, reposição de produtos, fornecimento e disposição de materiais de divulgação como displays, cartazes e panfletos, ações de degustação e de fornecimento de informações do produto são exclusivamente de responsabilidade do fabricante, ou seja, da indústria torrefadora. A freqüência e qualidade destes serviços é verificada pelo varejo como um determinante para a compra ou não de determinado produto ou marca, tendo a criatividade hoje nestas ações sido citada como um grande determinante da permanência ou não de uma determinada marca no portfólio de produtos dos supermercados.

O varejo negocia as vantagens a serem adquiridas, de acordo com o interesse das marcas na obtenção de um espaço maior nas gôndolas, na utilização de uma ponta de gôndola ou em um melhor posicionamento na

gôndola em relação aos concorrentes. Diante da competitividade cada vez maior observada em relação ao agente da torrefação, moagem e solúvel, percebe-se que, cada vez mais, essa responsabilidade de oferecimento de serviços, incluindo todas as ações de propaganda e promoção, é repassada a este agente da cadeia do agronegócio do café. Ao varejo resta somente negociar melhores condições e repassar as promoções oferecidas, como a oferta de brindes e descontos ao consumidor. Portanto, o marketing trabalhado pelo varejo, principalmente quando relacionado às redes de supermercados, é o mesmo para todos os produtos, em que a ênfase maior é dada ao aspecto de descontos, ou seja, à variável preço.

Quanto aos canais de comunicação utilizados, o impessoal foi o único percebido. A preferência é pelos canais de mídia, utilizando-se a propaganda e divulgação de promoções na mídia impressa, de difusão e de exposição pública. Dos canais de mídia impressa observados, os jornais locais e regionais são os mais utilizados, inclusive, na maioria dos casos, como veículos de distribuição dos panfletos promocionais dos diversos produtos do supermercado, encartados às edições. No âmbito das mídias de difusão, é grande a utilização das rádios e canais de televisão, considerando-se sempre a abrangência das mesmas. Nas mídias de exposição pública, os outdoors são frequentemente utilizados. É importante observar que, em todos os casos, o investimento do varejo se faz em um esforço maior, em que o produto café é apenas mais um produto dentro um grande número de categorias de produtos divulgados nestes esforços de propaganda e promoção.

Quando há ocorrência de esforço de propaganda específico para o café, raramente observado ou comentado nas declarações, este se faz exclusivamente como um esforço de responsabilidade da respectiva indústria detentora da marca. A utilização conjunta destes veículos de propaganda e promoção é também feita de acordo com o tamanho de cada varejo. A escolha ou não destes,

é determinada pela suas condições e disponibilidade de verbas para marketing. Dessa forma, é percebido de uma forma mais abrangente, tanto nas pequenas como grandes redes de supermercados, sendo que pequenos varejos raramente se utilizam destas estratégias.

#### **4.4 As forças competitivas e as estratégias de marketing no agronegócio do café nas regiões do Sul de Minas e do Cerrado Mineiro**

O agente da indústria de torrefação, moagem e solúvel é o maior responsável pela industrialização e fornecimento do café aos agentes da distribuição em condições de ser utilizado pelo consumidor final. Por essa razão, procurou-se, neste trabalho, após a identificação das estratégias e ações de marketing utilizadas pelos agentes da cadeia do agronegócio do café, alocar o posicionamento competitivo deste agente diante das informações levantadas. Procurou-se, portanto, utilizar o modelo das cinco forças competitivas de Porter e colocar no centro deste modelo o agente da indústria de torrefação, moagem e solúvel. Buscou-se identificar a relação existente entre este agente e os demais agentes da cadeia, diante das estratégias e ações de marketing observadas, como forma de avaliar a possível influência no aumento do consumo de café junto ao mercado interno, auxiliando em se atingir os objetivos deste trabalho.

A competitividade da cadeia do agronegócio do café já foi tratada nos trabalhos de Zylbersztajn et al. (1993), INSTITUTO DE ECONOMIA/UNICAMP (1993), Vegro (1994), Silva (1998) e Saes e Farina (1999). De acordo com esses autores e diante das informações sobre estratégias e ações de marketing adotadas no Sul de Minas e no Cerrado Mineiro, vários aspectos podem ser percebidos como fatores de competitividade para as duas regiões e que podem interferir diretamente no desenvolvimento de estratégias futuras para aumento do consumo de café no mercado interno.

Os programa de certificação de origem e Cafés do Brasil, vinculados às diversas ações desenvolvidas para sua efetivação e ações isoladas dos demais agentes da cadeia do agronegócio do café, contribuem amplamente para a melhoria da qualidade do café produzido nestas regiões e, conseqüentemente, o aumento do consumo. No caso específico da região do Cerrado, o pioneirismo de desenvolvimento da estratégia da certificação de origem e, conseqüentemente, da marca "Café do Cerrado", utilizando a promoção de características específicas da região, fez com que se desenvolvesse um grande diferencial para todo o café da região. Este fator propiciou uma maior valorização de todo o produto proveniente do Cerrado, independente de possuir ou não a certificação de origem. Dessa forma, como fornecedores para a indústria, seja no mercado interno ou externo, um maior poder de negociação passou a ser exercido por esses agentes da produção, mesmo que ainda em pequena escala. Esse poder adveio da maior procura pelo produto do cerrado, diante da maior percepção do consumidor e da procura por produtos de melhor qualidade.

Sob esse ponto de vista, o produtor do cerrado se encontra, hoje, em melhores condições do que os de outras regiões produtoras. Isto porque obteve um diferencial de preço do café já agregado à região, alcançado, mediante o processo de certificação de origem desenvolvido pelas associações e pelo CACCER. Também o fato da região ser propícia ao uso de tecnologias que permitem a redução dos custos de produção, como a mecanização na colheita e que permitem o aumento da produtividade como a irrigação, são elementos formadores desse diferencial. Indiretamente, esse diferencial de valor é automaticamente agregado ao produto, independente das negociações serem ou não realizadas por intermédio do sistema dos Cafés do Cerrado.

Assim, o equilíbrio entre redução de custos, produtividade e a diferenciação do produto é uma vantagem competitiva explorada por este

sistema. Mesmo se encontrando, hoje, grande parte dos produtores, em dificuldades financeiras, esse diferencial acaba por dar-lhes uma vantagem competitiva com relação às demais regiões produtoras. Se não proporcionam lucros, ao menos reduz os prejuízos. Outro aspecto importante e que se torna um diferencial de competitividade dos produtores do Cerrado é o alto grau de união existente entre eles. Essa união é propiciada pelo desenvolvimento das diversas associações de cafeicultores, que possuem uma forte atividade junto aos produtores, fortalecendo essa união.

Assim, as determinações do CACCER são acatadas e disseminadas por meio das associações junto aos produtores, que têm em suas mãos e junto ao CACCER, o desenvolvimento e a fiscalização destas estratégias. No Sul de Minas, como o processo de certificação de origem ainda se encontra em fase de implementação, esta diferença ainda não é tão percebida. Mas, acredita-se que venha a se concretizar, como ocorrido na região do Cerrado.

Este valor agregado, proporcionado por esta estratégia, no entanto, pode ser percebido com maior intensidade quando se relacionam as negociações realizadas com produtos certificados junto às torrefadoras. Ele surge quando elas industrializam produtos diferenciados, com grande ênfase na qualidade ou nas negociações diretas com clientes externos que também exigem um produto de extrema qualidade. Este volume, no entanto, é muito pequeno, principalmente quando relacionado às torrefações nacionais. Observa-se, portanto, ainda grande poder de negociação por parte das torrefações, quando se trata de maior volume de cafés comercializados. Nestes casos, a predominância do café *commodity* é observada.

Apesar do aumento do consumo, os cafés de maior qualidade industrializados e, conseqüentemente, de valor agregado maior, que proporcionam retornos maiores aos diversos elos da cadeia, representam ainda, uma parcela insignificante no mercado nacional. O fato também, de que no

universo de torrefadoras nacionais, o grande percentual ser representado por empresas de pequeno e médio porte, em cuja maioria não há a preocupação com o desenvolvimento de produtos diferenciados, predominando a industrialização e comercialização do café *commodity*, se torna uma agravante nestas iniciativas. Existem, no entanto, perspectivas de grande aumento do mercado para estes produtos de maior qualidade, conforme Saes e Farina (1999). Estima-se, de acordo com a referência do aumento mundial do consumo de café da ordem de 1,5% ao ano, que até 2010 o consumo estimado será de aproximadamente 120 milhões de sacas de café. Desse total, 18 milhões de sacas deverão ser de café arábica de qualidade, sendo que, certamente, o mercado interno brasileiro também será influenciado.

Identificando, portanto, a indústria de torrefação e moagem no centro do modelo de Porter (p. 59, Figura 6), o fato da disponibilização de um produto diferenciado pelos fornecedores mantém constante a rivalidade entre as empresas. Isto ocorre porque não existe impedimento para a aquisição do produto certificado ou utilização do selos de certificação de origem das regiões, desde que atendam às normas e exigências contratuais de licenciamento dos selos de certificação exigidos pelas entidades certificadoras. Para o fornecedor, quanto maior a utilização do produto, melhor.

Em contrapartida, ações como a do CACCER, que trabalha conjuntamente com a certificação de origem a questão da qualidade, buscando um padrão de bebida específico para cada torrefadora, torna possível a obtenção de produtos com personalidades específicas, aumentando em alguns casos o poder de negociação destes fornecedores. A atuação maior das associações de produtores, conjuntamente com cooperativas e associações, como observado no Cerrado, contribui também para essa mudança de poder de negociação em favor dos fornecedores. Mas, diante do pequeno volume comercializado, ainda é considerado pouco representativo no contexto da competitividade do setor, de

uma forma mais ampla. Com isso, as indústrias poderão tratar a concorrência entre elas também de forma diferenciada, buscando estratégias de desenvolvimento de produtos para atender a nichos de mercado ou mercados específicos, agregando valor aos seus produtos e obtendo lucros superiores.

Avaliando-se também a atuação de agentes corretores e maquinistas, como fornecedores também junto à indústria de torrefação, moagem e solúvel, menos ainda se percebe este direcionamento. O grande volume comercializado por estes junto às indústrias do mercado interno é constituído, basicamente, de café tipo *commodity*, o que confirma ainda mais o seu baixo poder de negociação.

Do lado oposto, os compradores, representados pelo atacado e varejo. Quando se trata do mercado interno, percebe-se ainda a necessidade de um desenvolvimento maior por parte da indústria e dos fornecedores, de estratégias de marketing. Tais estratégias devem incentivar a demanda e propiciar aos consumidores finais conhecer melhor as qualidades do produto, para que estejam aptos a pagar mais por este ou aquele produto diferenciado. As ações desenvolvidas pelos programas de certificação de origem e o programa Cafés do Brasil, em Minas Gerais como um todo, como ações junto às escolas, o café na merenda escolar, o incentivo a se falar sobre o café junto aos jovens, a correlação positiva do café e saúde e a presença de estandes de degustação em feiras e eventos, são mostras de uma pequena reação neste sentido, apesar de ainda se mostrarem muito incipientes e ainda em processo inicial de desenvolvimento.

Portanto, a situação atual no mercado interno ainda é de pressão por parte dos compradores, ou seja, dos agentes da distribuição, por preços mais baixos e mais serviços por parte da indústria. A grande concentração do varejo força cada vez mais os representantes da indústria a estabelecerem estratégias agressivas e que resultam na autofagia do mercado, fazendo com que as

indústrias acabem buscando outras alternativas de fornecimento no intuito de baratear custos, iniciativas estas muitas vezes comprometedoras para o mercado de café como um todo.

O fato, portanto, do setor se caracterizar como de baixa barreira à entrada de novos investidores, conforme a análise do modelo de Porter, resultando na existência de um grande número de empresas buscando conquistar um mercado altamente disputado, reforça esta concorrência estabelecida. A procura por novos canais de distribuição, bem como a busca e o desenvolvimento de novos segmentos de mercado, aliada ao desenvolvimento de novos produtos de maior valor agregado, se caracteriza, portanto, como uma tentativa de sobrevivência no setor. De acordo com declarações de representantes da indústria, percebe-se, atualmente, um pequeno aumento da procura por produtos de maior qualidade no varejo, mas não o suficiente para mudar o panorama de concorrência e competitividade do setor.

O setor industrial, avaliando-se como terceiro aspecto que rege esta concorrência com os entrantes potenciais, ainda se caracteriza pela baixa barreira a entrada de novos concorrentes. Levando-se em conta o período de preços baixos do café, este fator se torna uma agravante ainda maior, pois incentiva também os produtores a absorver o processo de industrialização como tentativa de reverter os prejuízos causados pelas crises enfrentadas, acirrando ainda mais a concorrência do setor. Ressalta-se a capacidade ociosa dos equipamentos destas indústrias, que em sua maior parte ainda trabalham com, aproximadamente, a metade de sua capacidade produtiva. Este fator, no caso de grandes indústrias, se torna uma barreira a entrada de novas indústrias, pois a capacidade produtiva pode ser aumentada como forma de enfrentarem os concorrentes na relação de escala de produção, relacionando-se maior volume e menor custo do produto.

Avaliando-se a relação do setor industrial diante da ameaça dos produtos substitutos, percebe-se um esforço da indústria no desenvolvimento de novos produtos à base de café, como capuccinos, shakes, bebidas geladas, novas tecnologias na busca de embalagens mais apropriadas e na procura de um preparo mais rápido e eficiente do café, no qual se perca o mínimo de suas características de aroma e sabor. A idéia passada por alguns representantes da cadeia, observada nas declarações, de que o café não possui substitutos, sendo uma bebida única e diferenciada, em contraposição à idéia de outros representantes, reforça talvez o fato da não utilização de estratégias de marketing mais agressivas relacionadas à bebida café, inclusive no desenvolvimento de novos produtos, como as observadas em produtos como chás, soft drinks, refrigerantes, achocolatados e outros. No entanto, apenas as indústrias de maior porte têm a capacidade para tal investimento, o que não se mostra ainda suficiente para reverter a perda de *market share* frente aos produtos substitutos. A falta e a necessidade de uma coordenação maior nas estratégias e ações de marketing desenvolvidas por todos os agentes da cadeia do agronegócio do café são constantes nas declarações de seus representantes. No entanto, nenhuma ação neste sentido foi observada, inclusive por parte da indústria.

## 5 CONCLUSÕES

O objetivo desta pesquisa foi identificar e analisar estratégias de marketing para o aumento do consumo do café no mercado interno, desenvolvidas pelos agentes da cadeia do agronegócio do café das regiões do Sul de Minas Gerais e Cerrado Mineiro. Observando como aspectos complementares a existência ou não de inter-relação entre os agentes nas estratégias identificadas e a influência destas na competitividade do setor, as informações reunidas permitiram chegar a algumas conclusões. Estas serão apresentadas a seguir, de maneira a atender os objetivos geral e específicos desta pesquisa, descrevendo-se a princípio as estratégias observadas na cadeia de uma forma mais ampla e posteriormente em cada agente específico.

Conclui-se, inicialmente, que o período de preços baixos, gerados principalmente pela grande oferta do produto, resultam em retração nos investimentos de uma forma mais abrangente nos processos de produção, reduzindo, conseqüentemente, o investimento em marketing em toda a cadeia. Nesta pesquisa foram identificados direcionamentos de marketing, sendo desenvolvidos e trabalhados de uma forma mais ampla, por iniciativa de órgãos e instituições governamentais e associações representativas de agentes específicos da cadeia, atingindo direta ou indiretamente todos os agentes da cadeia do agronegócio do café. Neste sentido, identificou-se, inicialmente, o desenvolvimento de um programa maior de marketing, denominado de "Programa de Marketing Cafés do Brasil". O programa foi desenvolvido e trabalhado no âmbito de todas as regiões produtoras do país, incluindo-se, portanto, as duas regiões aqui pesquisadas.

No estado de Minas Gerais, a estratégia de marketing desenvolvida se caracteriza basicamente na criação do CERTICAFÉ, o Programa de Certificação

de Origem dos Cafés de Minas Gerais. A estratégia desenvolvida é a de se estabelecer, por meio da certificação de origem, a capacidade de reconhecimento e diferenciação das diversas qualidades de café do estado por parte dos consumidores, criando uma demanda pelos diferentes cafés das diferentes regiões, visando agregar valor ao produto, proporcionando maior rentabilidade e, conseqüentemente, o aumento do consumo. Percebe-se que há coerência entre os programas, observando que o Programa de Certificação de Origem faz parte do Programa Cafés do Brasil. De forma complementar, suas ações visam criar um ambiente propício ao estabelecimento de estratégias de marketing por parte dos diversos agentes da cadeia do agronegócio do café.

Conclui-se, também, que, pelo fato do maior volume de café comercializado no mercado interno ainda se caracterizar como *commodity*, a estratégia de segmentação do produto ainda se manifesta de forma bastante incipiente nos diversos agentes da cadeia. No entanto, a preocupação com a qualidade do produto se manifesta de forma mais acentuada, principalmente nos processos anteriores à industrialização, concluindo-se que o esforço maior acaba se direcionando ao produto comercializado junto ao mercado externo.

No mercado interno, por sua vez, a presença maior desta segmentação de produtos pode ser observada em grandes empresas de torrefação, moagem e solúvel, com o desenvolvimento e crescimento de linhas de cafés gourmets e expressos. Como bases do desenvolvimento dessas estratégias de segmentação, identificaram-se a rastreabilidade e a segurança alimentar. Estes são percebidos como a garantia do consumidor com relação à qualidade e origem dos produtos adquiridos, tendo como referência a percepção e a exigência do consumidor com relação a estes atributos.

Conclui-se também que a inter-relação entre os diversos agentes da cadeia, no desenvolvimento destas estratégias de marketing, somente se verifica nestes processos de certificação de origem.

Há falta de um investimento mais agressivo em propaganda e promoção direcionadas ao consumidor final e relacionadas aos café das diversas regiões produtoras nas ações do programa Cafés do Brasil, sendo verificada com maior intensidade, apenas as ações dos agentes da industrialização. Tal ausência se justifica pela não existência, ainda, de uma estratégia de distribuição destes produtos, não sendo ainda encontrados à disposição do consumidor, em proporções que justificassem este investimento.

Analisando especificamente cada agente da cadeia do agronegócio do café, pôde-se chegar às seguintes conclusões:

- Com relação ao agente fornecedor de insumos, conclui-se que não existem atualmente estratégias de marketing sendo desenvolvidas, que estejam diretamente relacionadas ao aumento de consumo de café junto ao mercado interno. Os esforços empreendidos acabam por proporcionar à cadeia, melhores condições para o seu desenvolvimento, com ênfase à redução de custos, maior produtividade e qualidade, tanto da matéria-prima como do produto industrializado.

O mais próximo que as estratégias identificadas chegam das iniciativas dos programas de marketing nacionais para aumento do consumo interno, se relacionam quase que exclusivamente como forma de apoio financeiro mediante o patrocínio de eventos que, de alguma forma, possam estar relacionados à cafeicultura.

Nas empresas, centros pesquisa e extensão e universidades, um direcionamento maior se identifica nas estratégias e ações estabelecidas. Elas se direcionam à busca de soluções e melhorias à cafeicultura, desde o apoio técnico na produção ao apoio administrativo e de comercialização, mas, de certa forma, não são consideradas por estas como estratégias e ações de marketing e, sim, como atividades de extensão e pesquisa.

- Com relação aos agentes da produção agrícola (produtores, cooperativas, corretores e maquinistas), as informações permitiram que se chegasse às seguintes conclusões:
  - Com relação ao agente maquinista, nenhuma estratégia ou ação de marketing foi identificada. Percebe-se a diminuição cada vez maior da atuação deste agente na cadeia. Apenas a procura por preços mais vantajosos foi observada, sem preocupação maior com a qualidade do produto.
  - Quanto aos agentes corretores, pode-se concluir que nenhuma estratégia de marketing é desenvolvida com o objetivo de se influenciar o consumo de café no mercado interno. As ações de marketing se direcionam a fornecer aos seus clientes, produtores e compradores, ressaltando os importadores e indústrias nacionais, o melhor serviço possível, desde fornecimento de informações de mercado para a melhor negociação, ao preparo e embarque de lotes de acordo com as necessidades destes clientes. O produto comercializado no mercado interno, por estes agentes, se caracteriza por aquele cujo padrão não foi aceito para a exportação. Não se utilizam diretamente das estratégias e ações de marketing trabalhadas por outros agentes ou quaisquer outros ligados à cafeicultura, se aproveitando em alguns casos da imagem desenvolvida sobre o produto nos programas de certificação de origem, como forma de agregar valor às suas transações comerciais.
  - Com relação às cooperativas, conclui-se que as estratégias trabalhadas se direcionam à obtenção da melhoria da qualidade do produto junto aos produtores. Essas ações visam principalmente ao mercado exportador e, indiretamente, acabam por proporcionar a melhoria do produto também direcionado ao mercado interno. Nesta estratégia, conjuntamente com a estratégia de segmentação, trabalhada no processo de Certificação de Origem, percebe-se um esforço de coordenação maior entre cooperativas, produtores e

associações de produtores, observando principalmente na região do Cerrado, os efeitos desta coordenação. Destaca-se o papel das associações, consideradas como responsáveis pelo desenvolvimento das ações junto aos produtores. Percebe-se, nesta estratégia, que a profissionalização exigida nos processos e, principalmente, na administração das cooperativas são fundamentais para o seu funcionamento. No processo de segmentação do produto, a rastreabilidade e segurança alimentar são garantidas inicialmente pelo processo de identificação dos cafés e seus produtores nas cooperativas e pelo certificado de origem emitidos. Suas características físicas são resguardadas e todo o processo de produção é enfatizado. As características da região e processos sociais e ecológicos também são envolvidos, culminando todos estes fatores no aumento do valor agregado destes produtos e de todos aqueles provenientes da região. O desenvolvimento de concursos de qualidade também se manifesta como uma estratégia de marketing desenvolvida por grande parte das cooperativas destas regiões. A verticalização se faz presente pela absorção dos processos de exportação e industrialização. As cooperativas também se transformaram num dos veículos de divulgação das ações dos programas de marketing regionais, como o caso do CERTICAFÉ e nacionais, como o Programa Cafés do Brasil. Muitas de suas ações são colocadas em prática por intermédio destas cooperativas.

➤ Com relação ao agente produtor, conclui-se que estratégias de marketing são verificadas apenas em casos isolados, em que uma conduta empresarial é encarada na condução da propriedade rural. Nestes casos, a estratégia de segmentação também se verifica, percebendo-se a ênfase no desenvolvimento de produtos diferenciados e de maior valor agregado, o desenvolvimento de novos canais de distribuição com grande ênfase na exportação direta e na colocação destes produtos junto a torrefadoras nacionais que também trabalham a segmentação de seus produtos, além da preocupação com o desenvolvimento de

esforços de propaganda e promoção variados. Apesar da pequena incidência desta ações isoladas, verificou-se maior preocupação por parte do agente produtor com relação à necessidade de se produzir café com maior qualidade, agregando maior valor ao produto, revertendo ou minimizando os prejuízos enfrentados na atualidade, por contribuir para o processo de "descomoditização".

- Com relação aos agentes da indústria de torrefação, moagem e solúvel, conclui-se que as estratégias de marketing determinadas por estes agentes normalmente não se correlacionam com as estratégias desenvolvidas pelos demais agentes da cadeia. Verificaram-se os maiores investimentos relacionados à propaganda e promoção do café direcionados aos consumidores finais. Entretanto, não existe um direcionamento comum no foco de mensagens trabalhadas dentro da indústria e muito menos em toda a cadeia. A estratégia deste agente tem sido, principalmente, a de direcionar os esforços de marketing aos produtos tradicionais, denominados de carros chefes das marcas, procurando, na maioria dos casos, manter um produto de combate, para que se possa enfrentar a concorrência e se manter no mercado. Mediante uma estratégia de segmentação, uma linha maior de produtos é oferecida, ressaltando-se os cafés gourmets e as linhas para expresso. Essas iniciativas demonstram uma visão mais abrangente das mudanças do comportamento do consumidor e até mesmo, da cadeia, visando à melhoria do café produzido e oferecido ao mercado consumidor, onde o retorno se mostra mais vantajoso do que nos produtos tradicionais. No entanto, não existe, na maioria destes produtos, a garantia da qualidade propiciada pela utilização do selo de certificação de origem. O selo de pureza ABIC, mais comumente usado pela indústria, garante apenas o limite máximo de impurezas permitidas. Mesmo assim, a demanda por estes produtos vem aumentando a cada dia, fazendo com que estas empresas venham investindo cada vez mais nesta estratégia de segmentação de produtos.

- Com relação aos agentes da distribuição, pode-se concluir que em nenhum momento, o atacado ou o varejo mostraram-se preocupados com a questão de se desenvolver um marketing próprio para os cafés comercializados. As estratégias desenvolvidas consideram exclusivamente a solicitação do consumidor por determinado produto e, conseqüentemente, a sua venda, não havendo, portanto, coordenação com os demais agentes da cadeia. Principalmente no caso do varejo, exige-se todo o empenho possível por parte dos agentes da industrialização, relacionado à estratégia de produtos, distribuição, preço, propaganda e promoção, para que seu café continue como um dos componentes do mix de produtos. Esta forte pressão por parte do varejo acaba por criar um ambiente de forte concorrência, altamente sujeito ao desenvolvimento de produtos de baixa qualidade, estratégia completamente oposta à desenvolvida pelos diversos agentes da cadeia anteriores à industrialização. O consumidor, por sua vez, não conhecendo as qualidades e diferenças de produto, não exige esta qualidade. A conseqüência é um panorama geral de diminuição do consumo, frente aos péssimos produtos muitas vezes distribuídos nestes mercados.

Como influência destas estratégias observadas na cadeia do agronegócio do café, na competitividade do setor, conclui-se que os esforços pela melhoria da qualidade do produto, aliado aos programas de Certificação de Origem, podem reduzir o poder de negociação da indústria diante dos fornecedores de matéria-prima. Conseqüentemente, pode aumentar o seu poder de negociação junto aos agentes da distribuição, desde que se crie a demanda por estes produtos. Aumenta-se, assim, a competitividade de toda a cadeia. Pode-se perceber, portanto, o quão importante se faz o trabalho de educação do consumidor, determinado nas ações do programa de marketing dos Cafés do Brasil e do CERTICAFÉ, e também a importância da adoção desta estratégia por todos os

agentes da cadeia do agronegócio do café. A busca pelo desenvolvimento de novos produtos ainda se mostra muito tímida na indústria brasileira, percebendo-se a grande preocupação exclusivamente nos produtos tradicionais, perdendo-se assim, cada vez mais espaço de mercado para os produtos substitutos. No entanto, o investimento observado de algumas indústrias em linhas de cafés especiais pode ser um indicativo de um início de reversão deste quadro, apesar de que ainda se mostram muito pequenos diante da forte pressão exercida atualmente, pelos produtos concorrentes e suas estratégias agressivas de marketing, além das tendências de consumo verificadas na atualidade.

Analisando-se, de uma forma mais ampla, todas as informações levantadas dentro dos agentes da cadeia do agronegócio do café no Sul de Minas e no Cerrado Mineiro, pode-se concluir que ainda existe a necessidade de maior inter-relação entre os diversos agentes componentes desta cadeia. Para que as estratégias e ações de marketing desenvolvidas sejam percebidas e absorvidas por todos estes agentes e cheguem até o consumidor final é necessário, a princípio, que sejam planejadas e desenvolvidas mediante a participação de todos, de maneira a se atender às suas necessidades criando-se objetivos coordenados. O desenvolvimento da qualidade do produto nacional por si só não é suficiente, nem pode ser considerado como responsável pelo aumento do consumo no mercado interno. É necessário também um direcionamento único nas ações veiculadas destas estratégias com relação à utilização dos elementos do composto de marketing, de forma objetiva e coordenada, para que o consumidor esteja ciente, conheça a qualidade do produto nacional e tenha acesso a estes produtos, resguardando o seu direito de escolha e a garantia dos produtos oferecidos.

## **LIMITAÇÕES DA PESQUISA**

Como limitações desta pesquisa, ressalta-se que os resultados descritos, diante do universo a ser pesquisado, se baseiam na interpretação de um grupo representativo, porém restrito, de representantes dos agentes da cadeia do agronegócio do café. Assim, as generalizações a respeito dos resultados devem ser realizadas com certa precaução.

Tratando-se de um estudo exploratório, objetivou o levantamento de informações que proporcionassem direcionamentos a novos estudos com relação aos diversos agentes da cadeia. Sugere-se, portanto, que novos estudos sejam realizados, enfocando cada agente individualmente na cadeia do agronegócio do café, diante do grande volume e da riqueza de informações disponíveis, na certeza de proporcionarem grandes contribuições para o desenvolvimento deste setor.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- ABIC. Estudo para melhorar o posicionamento do café junto aos supermercados. Rio de Janeiro; ABIC, 1992 (mimeo).
- ALBERT, P. C.; GIMENEZ, T. H.; MORENO, A. T.; ESCRIBANO, J. B. Marketing agrario. Madrid, Espanha: Artes Gráficas Palermo, 1986. 212 p.
- ALENCAR, E. Introdução à metodologia de pesquisa social. UFLA: Lavras, 1999. 125p.
- ALIMANDRO, R. Café: de volta ao futuro. Agroanalysis. Rio de Janeiro, v. 16, n. 6, jun. 1997.
- ALMEIDA, A. M. P. de. Evolução dos sistemas de canais de distribuição: um estudo no complexo agroindustrial tritícola., 1999.145 p., Dissertação – (Mestrado em Administração) Universidade Federal de Minas Gerais.
- ANDRADE, R. G. R. de. A expansão da cafeicultura em Minas Gerais: da intervenção do estado à liberação do mercado., 1994. 164 p., Dissertação (Mestrado em Economia) Universidade Federal de Minas Gerais.
- ANNEGRET, M. Milk versus Coke. Agrifuture. European agribusiness magazine, p. 22-24, Summer 2000.
- ANSOFF, H. I. A nova estratégia empresarial. São Paulo: Atlas, 1991. 265p.
- ANSOFF, H. I.; MCDOWELL, E. J. Implantando a administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1993. 540p.
- ANTONIALLI, L. M. Modelo de gestão e estratégias: o caso de duas cooperativas mistas de leite e café de Minas Gerais., 2000, 163 p. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo.
- ANTONIALLI, L. M.; FILETTO, F.; GONÇALVES, W. M. Análise competitiva de quatro empresas do segmento industrial do agribusiness do café no sul de Minas Gerais. Revista Brasileira de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v.1, n.10, p.235-247, 1995.
- ANUÁRIO ESTATÍSTICO DO CAFÉ: Coffee Business, 2000/2001. 6. Ed. Rio de Janeiro. 2001. 161p.

ARARIPE, L. O.; LAGO M. A. C. A vez da demanda. *Agroanalysis*. Rio de Janeiro, v.21, n.5, p.41-44, maio/jun. 2001.

ARAUJO, N. B.; WEDEKIN, I.; PINAZZA, L. A. **Complexo agroindustrial: o agribusiness brasileiro**. São Paulo: Agroceres, 1990. 238p.

ATUAHENE-GINA, K.; EVANGELISTA, F. Cross-funcional influence in new product development: na exploratory study of marketing and R&D perspectives. *Management Science*, Linthicum, MD, v.46, n.10, p.1269-1284, Oct. 2000.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977. 225p.

BATALHA, M. O. (coord.) **Gestão Agroindustrial: GEPAI: grupo de estudos e pesquisas agroindustriais**. São Paulo: Atlas, 1997, v. 1, 573 p.

BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. da. Marketing e agribusiness: um enfoque estratégico. *Revista de administração de empresas*, São Paulo, v.35, n.5, p. 30-39, set./out. 1995.

BIJLOOR, H. Let's get it going. *Indian Coffee*, Bangalore, v. 64, n.8, p.10-11, august 2000.

BRANDO, C. Muitos sabores. *Agroanalysis*, Rio de Janeiro, v.20, n.11, p. 59-60, nov. 2000.

CAFES DO BRASIL. Disponível em: < <http://www.cafesdobrasil.com.br> >  
Acesso em: 07 ago. 2001.

CAIXETA, G. Z. T. **Importância econômica da cafeicultura para o Brasil e Minas Gerais**. Lavras, UFLA, 1987. n.p..

CAIXETA, I. F. Potencial de mercado de cafés orgânico e especial. In: **SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE BIOTECNOLOGIA NA AGROINDÚSTRIA CAFEEIRA**, 3, 2000, Londrina. *Anais... IAPAR/IRD*: Londrina: 2000. p. 419-420.

CARVALHO, H. P. **Desenvolvimento de novos produtos: o caso do pão de queijo Forno de Minas**, 2001. 152 p. Dissertação (Mestrado em Administração Rural), Universidade Federal de Lavras, Lavras.

**CENTRO DO COMÉRCIO DO CAFÉ DE MINAS GERAIS – CCCMG**, Varginha, 2001. Disponível em: < <http://www.cccmg.com.br> > Acesso em: 15 set. 2001.

**CERTICAFÉ – PROGRAMA MINEIRO DE CERTIFICAÇÃO DE ORIGEM E QUALIDADE DO CAFÉ**. Disponível em: < [www.agridata.mg.gov.br/certicaf.htm](http://www.agridata.mg.gov.br/certicaf.htm) > . Acesso em: 08 jan. 2002.

**CERTO, S. C.; PETER, J. P. Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993. 470p.

**CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Makron Books, 1993. 921 p.

**CLARO, D. P. Análise do Complexo Agroindustrial das Flores do Brasil**. 1998, 103. Dissertação (Mestrado em Administração Rural) – Universidade Federal de Lavras, Lavras.

**COBRA, M. Plano estratégico de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991. 217p.

**COBRA, M. Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1992. 806p.

**COFFE BUSINESS**. Consumidor já mostrou que prefere qualidade. Coffe Business. Rio de Janeiro, v.9, n. 487, p. 6, 15 jan., 2001.

**DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. A concept of agribusiness**. Boston: Harvard University / Division of Research / Graduate School of Business Administration, 1957. 135p.

**DAY, G. S. Estratégia voltada para o mercado: Processos para a criação de valor dirigidos ao cliente**. Rio de Janeiro: Record, 1990. 432p.

**DIAS, S. R. Estratégia e canais de distribuição**. São Paulo: Atlas, 1993. 368p.

**EMATER-MG. Circuito Sul Mineiro de Cafeicultura**. Manual informativo, Lavras, 2001. 63 p.

**FETTO, J. Drink plety of fluids. American demographics**. Ithaca, v.22, n.8, p.8-9, Aug. 2000.

FILETTO, F.; GONÇALVES, W. M.; ANTONIALLI, L. M. Relações entre o setor varejista de supermercados e o industrial de torrefação e moagem do agribusiness do café da microregião do Vale do Rio Grande no sul de Minas Gerais. In: ENANPAD 20, 1995, Rio de Janeiro, Anais ... Rio de Janeiro, 1995.

FLORIANI, C. G. Café, a certificação é o caminho. IMA. Belo Horizonte, 2000. 20 p. Agrotec, Caderno técnico, 1.

FLORIANI, C. G. Cafés de Minas; pioneirismo em certificação e marketing., IMA, Belo Horizonte, n.4, , 2001. 36 p., Agrotec, Caderno Técnico,4

FROTA, R. C. Estratégia mercadológica para produtos emergentes: o caso da banana-passa em Belo Horizonte-MG. 2001. 129 p. Dissertação (Mestrado em Administração Rural) – Universidade Federal de Lavras, Lavras.

GASQUES, J. G.; VILLA VERDE, C. M. Agronegócio e competitividade – IPEA. In: CALDAS, R. de A. Agronegócio Brasileiro: Ciência, tecnologia e competitividade. Brasília: CNPQ, 1998. 275p.

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

GIORDANO, S. R.; SOUZA, M. C. M. de. Norpac: adicionando valor às commodities. Estudo de caso 002.94.. São Paulo: USP, 1994. 21 p. (Trabalho apresentado no 4 Seminário anual do PENSA)

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, maio/jun. 1995a.

GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e a sua utilização em administração de empresas. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.35, n.4, p.65-71, jul./ago. 1995b.

GOLDBERG, R. A. Agribusiness coordination: a system approach to the wheat, soybean and Florida orange economics. Boston: Harvard University, 1968. 256p.

HOWARD, T. Dunkin' etcetera. *Brandweek*. New York, v.40, n.2, p.16-17. Jan. 1999.

IMA – INSTITUTO MINEIRO DE AGROPECUÁRIA. Disponível em < [www.ima.mg.gov.br/região-município.html](http://www.ima.mg.gov.br/região-município.html) > Acesso em 08 jan. 2002.

NESCAFÉ. Addressing youth with “the taste that gets you started”. *Indian Coffee*. v. 64, n.9, p.23, sept. 2000.

INSTITUTO DE ECONOMIA/UNICAMP. **Estudo da competitividade da indústria brasileira: competitividade da indústria de café.** Nova técnica setorial do complexo agroindustrial. Campinas, 1993. 84 p.

JONES, P. **Studying society: sociological theories and research practices.** Londres. Collins, 1993.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** São Paulo: Atlas, 1998. 725p.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing.** Rio de Janeiro: Prentice- Hall do Brasil, 1993. 478p.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas.** Belo Horizonte: UFMG, 1999. 340 p.

LEVI, A.R. **Estratégia em ação.** São Paulo: Atlas, 1986.

LIMA, J. B. de **Novas exigências na formação gerencial para cadeias agroalimentares. Informe Agropecuário.** Belo Horizonte, v.20, n.199, p. 29-37, jul./ago. 1999.

LIPPARINI, A.; CAZZOLA, F.; PISARELLI, P. **Como sustentar o crescimento com base nos recursos e nas competências distintivas: a experiência da Illycaffé.** *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.40, n.2, p.16-25, Abr./Jun. 2000.

LODDER, C. A. **Mudança de hábito.** *Agroanalysis*, Rio de Janeiro v.20, n.11, p. 56-58, nov.2000,

LUNA, R. M. **Marca, certificação de origem e consumidor de café: um estudo de marketing.** 2001, 126 p. *Dissertação (Mestrado Administração Rural) - Universidade Federal de Lavras, Lavras.*

MATIELLI, A. **Jogando sem trunfos.** *Agroanalysis*. Rio de Janeiro, n.10, v.19, p.53-54, out.1999.

- MALHOTRA, N. K. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001. 720 p.**
- MATIELLI, A.; MATIELLI, A. Trabalho de casa. Agroanalysis. Rio de Janeiro, n4, v.21, p.52-53, abr.2001,.**
- MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 1997. 270 p.**
- MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento. São Paulo: Atlas, 1996. v.1, 336 p.**
- MCKENNA, R. Marketing de relacionamento. Rio de Janeiro: Campus, 1993. 254 p.**
- MEGIDO, J. L. T.; XAVIER, C. Marketing e agribusiness. São Paulo: Atlas, 1995. 278p.**
- MEZZOMO, C. P. L.; RIBEIRO, M. T. F. Os novos desafios da cafeicultura: a trajetória do Sul de Minas. Informe Agropecuário. Belo Horizonte, v. 20, n. 199, p. 83-92, jul./ago. 1999.**
- MILLER, O. The product life cycle & the marketing mix. Journal of the Institute of Credit Management; Stamford; p. 36-37, Mar. 2001.**
- MINAS GERAIS, Secretaria de Estado da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – Cenário futuro do negócio agrícola de Minas Gerais, V. VII, Cenário futuro para a cadeia produtiva de café em Minas Gerais, Belo Horizonte, 1995. 14V**
- NEVES, M. F.; CHADDAD, F. R.; LAZZARINI, S. G. Alimentos: novos tempos e conceitos na gestão de negócios. São Paulo: Pioneira, 2000. 130 p.**
- OLIVEIRA, D.P.R. Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora. São Paulo: Atlas, 1991. 381 p.**
- OLIVEIRA, D.P.R. Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas São Paulo: Atlas, 1993. 244 p.**

**OLIVEIRA, L. H. de. Uso estratégico da tecnologia de informação no agribusiness: modelo conceitual para a gestão de estoques e custos de café por qualidade. 1998. 141p. Tese (Doutorado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.**

**OLIVEIRA, P. L. C. de. Qualidade do café solúvel brasileiro. In: Seminário Internacional sobre Biotecnologia na Agroindústria Cafeeira, 3, 2000. Londrina. Anais... Londrina: IAPAR/IRD, 2000. p. 419-420. 513p.**

**PROGRAMA DE ESTUDOS NOS NEGÓCIOS DO SISTEMA AGROINDUSTRIAL.- PENSA (2000) Disponível em <  
[www.fea.usp.br/fia/pensa/publi.htm](http://www.fea.usp.br/fia/pensa/publi.htm) > Acesso em 21 dez.2000.**

**PEREIRA, I. Marcas de supermercado. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 41, n. 1, jan./mar. 2001. p.16-27.**

**PINAZZA, L. A.; CHADDAD, F. R. Frigorífico aurora: os caminhos para a construção da marca. Estudo de caso 005.94.. São Paulo: USP, 1994. 35 p. (Trabalho apresentado no 4 Seminário anual do PENSA)**

**PINAZZA, L. A.; ALIMANDRO, R. A visão pragmática de agribusiness. In: PINAZZA, L. A.; ALIMANDRO, R. (Org.). Reestruturação no agribusiness brasileiro: agronegócios no terceiro milênio. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Agribusiness, 1999. p. 29-34, 280p.**

**PONCIANO, N. J. Segmento exportador da Cadeia Agroindustrial do Café Brasileiro. 1995. 128p. Dissertação (Mestrado em Economia Rural) Universidade Federal de Viçosa, Viçosa:**

**PORTER, M. E. Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. 11. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1989. 512p.**

**PORTER, M. E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Editora, 1986. 362 p.**

**PRADO, M. Tempo de gerenciar a mudança.. In: Anuário da Agricultura Brasileira - AGRIANUAL, São Paulo: FNP Consultoria e Comercio, 2001. p.40.**

**RIBEIRO, M. T. F.; MEZZOMO, C. P. L. Dinâmica do processo de inovação na cadeia agroalimentar do café – a trajetória do Sul de Minas. In: ENANPAD 24, 2000, Florianópolis, Anais... Florianópolis, 2000. 1 CD.**

**RIOS, J. N. G. Certificado de origem e qualidade do café. Informe Agropecuário, Belo Horizonte, v. 18, n.187, p. 69-72, 1997.**



**REZENDE, D. C. Estratégias de marketing para o mercado de queijos finos: um estudo no varejo de Belo Horizonte. 1999. 136 p. Dissertação (Mestrado em Administração Rural Lavras) – Universidade Federal de Lavras. Lavras,**

**SAES, M. S. M.; FARINA, E. M. M. Q. O agribusiness do café no Brasil. São Paulo: Milkbizz, 1999. 218 p.**

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

**SAES, M. S. M. As possibilidades de crescimento do consumo de café no Brasil são enormes. Jornal do Café (ABIC), São Paulo, n.115, p.8-9, mar/2001.**

**SETTE, R. S. Marketing para jovens consumidores de café: estratégias para o mercado brasileiro. 1999. 167 p. Tese (Doutorado em Administração de empresas) Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.**

**SILVA, S. M. Competitividade do agronegócio do café na região do Sul de Minas. 1998. 125p. Dissertação (Mestrado em Administração Rural) – Universidade Federal de Lavras, Lavras.**

**SPERS, E. E. Preferência do consumidor por atributos de segurança: aplicação de "conjoint analysis". 1998. 108 p. Dissertação (Mestrado em Economia) Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Piracicaba.**

**SPERS, E. E. Qualidade e segurança em alimentos. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (org.) Economia e gestão dos negócios agroalimentares. São Paulo: Pioneira, 2000, p.283-321.**

**STAKE, R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K. ;LINCOLN, Y. S. Handbook of qualitative research. Londres: Sage, 1994. P.236-247.**

**TOLEDO, J. C.; BATALHA, M. O.; AMARAL, D. C. Qualidade na indústria agroalimentar: situação atual e perspectivas. Revista de administração de empresas. São Paulo, v.40, n.2, p. 90-91, abr./jun. 2000.**

**TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais. São Paulo: Atlas, 1987. 175p.**

TROCCOLI, I. R. Investimento em publicidade nos EUA. *Agroanalysis*. Rio de Janeiro, v.15, n.8, ago. 1995.

VEGRO, C. L. R. Competitividade da indústria brasileira de café. *Informações econômicas*. São Paulo, v.24, n.2, p.65-72, fev. 1994.

VEGRO, C. L. R.; MORICOCCHI, L.; JOHNSON, B. Secretaria da Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo. *Café realidades e perspectivas* São Paulo: SAA, 1997, 79p. (coleção: cadeias de produção da agricultura)

VIDICH, A. J.; LYMAN, S. M. Qualitative methods: their history in sociology and antropology. In: DENSON, N. K. ; LINCOLN, Y. S. *Handbook of qualitative research*. Londres: Sage, 1994. 643p.

ZACCARELLI, S. B.; FISCHMANN, A. A. estratégias genéricas: classificação e usos. *Revista de administração de empresas*. São Paulo, v.34, n.4, p.13-22, jul./ago. 1994.

WALLENGREN, M. Coffee's break. *Business Mexico*, Mexico City, v.9, p. 30-38. Sept.1999.

ZYLBERSZTAJN, D.; FARINA, E. M. M. Q.; SANTOS, R. da C. *O sistema agroindustrial do café: um estudo organização do agribusiness do café visto como a chave da competitividade*. Porto Alegre: Ortiz, 1993. 277 p.

ZYLBERSZTAJN, D. *Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições*. 1995. 238 p. (Tese - Livre Docência em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

YIN, R. K. *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, California: Sage publications, 1994. 171p.

## ANEXOS

ANEXO A	Página
TABELA 1A - Principais canais de distribuição do café torrado e moído...	28
TABELA 2 A - classificação dos padrões de bebida adotada na região do Cerrado Mineiro.....	116
TABELA 3 A – Classificação dos padrões de bebida adotada na região do Sul de Minas.....	117
TABELA 4 - Principais estratégias de marketing relacionadas aos elementos do composto de marketing observadas nos agentes fornecedores de insumos.....	130
TABELA 5 - Principais estratégias de marketing relacionadas aos elementos do composto de marketing observadas nos agentes produtores.....	138
TABELA 6 - Principais estratégias de marketing relacionadas aos elementos do composto de marketing dos agentes cooperativas.....	147
TABELA 8 - Principais estratégias de marketing relacionadas aos elementos do composto de marketing dos agentes corretores.....	167
TABELA 8 - Principais estratégias de marketing relacionadas aos elementos do composto de marketing dos agentes da indústria de torrefação, moagem e solúvel.....	177
TABELA 9 - Principais estratégias de marketing relacionadas aos elementos do composto de marketing dos agentes da distribuição e consumo.....	195

<b>ANEXO B</b>	<b>Página</b>
<b>FIGURA 1: Representação da cadeia do agronegócio do café.....</b>	<b>15</b>
<b>FIGURA 2 - Os 4 P's do composto de marketing.....</b>	<b>37</b>
<b>FIGURA 3 - Processo estratégico de marketing.....</b>	<b>48</b>
<b>FIGURA 4 - Etapas para a segmentação de mercado, definição de mercado-alvo e posicionamento.....</b>	<b>50</b>
<b>FIGURA 5 - Estratégias Genéricas.....</b>	<b>50</b>
<b>FIGURA 6 - Adaptação do modelo das 5 forças competitivas de Porter aos agentes da cadeia do agronegócio do café.....</b>	<b>59</b>
<b>FIGURA 7 - Modelo de análise.....</b>	<b>75</b>
<b>FIGURA 8 – Nova logomarca e mensagem desenvolvidas para o programa atual de marketing dos Cafés do Brasil.....</b>	<b>81</b>
<b>FIGURA 9 - Logotipos desenvolvidos para diferenciar os cafés produzidos nas quatro regiões produtoras de Minas Gerais.....</b>	<b>91</b>
<b>FIGURA 10 – Mapa estadual de Minas Gerais situando geograficamente as regiões.....</b>	<b>106</b>
<b>FIGURA 11 - Focos da estratégia de marketing do Café do Cerrado.....</b>	<b>112</b>

ANEXO C – Questionários e roteiros de entrevistas utilizados na pesquisa.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E DO DESPORTO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA

Questionário Indústria:

Nome do agente: \_\_\_\_\_

Setor: \_\_\_\_\_ Local: \_\_\_\_\_

Pessoa entrevistada: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Tempo no cargo: \_\_\_\_\_

Data da entrevista : \_\_\_\_\_

1 ) Qual a idade (idade média) do equipamento utilizado pela empresa para torrefação, moagem e embalagem do café ?

Torrador \_\_\_\_\_ anos

Moinho \_\_\_\_\_ anos

Embalador \_\_\_\_\_ anos

2 ) Diante dos equipamentos instalados, qual a capacidade instalada total de processamento / mês da indústria?

( ) menos de 15 ton.

( ) de 15 ton. a 30 ton.

( ) acima de 30 ton. até 40 ton.

( ) de 40 ton. a 60 ton.

( ) acima de 100 ton.

3 ) Qual é o volume total atual (médio) processado / mês pela indústria ?

( ) menos de 15 ton.

( ) de 15 ton. a 30 ton.

( ) acima de 30 ton. até 40 ton.

( ) de 40 ton. a 60 ton.

( ) acima de 100 ton.

4 ) Com relação ao fornecimento de matéria prima, quais as características observadas e quais estratégias tem sido adotadas pela indústria de forma a se posicionarem competitivamente ?

( ) preço

( ) qualidade

( ) marca

( ) regularidade fornecimento

( ) padrão da matéria prima

5 ) Com relação ao mercado comprador (atacado e varejo), quais estratégias tem sido adotadas pela indústria de forma a se posicionar competitivamente ?

- preço
- qualidade
- marca
- variedade de produtos
- regularidade fornecimento
- padrão do produto

6 ) Diante do processo crescente da concorrência e de concentração da indústria e frente ao aumento do poder de negociação do varejo, quais estratégias tem sido tomadas pela indústria com relação à regularidade (manutenção) do padrão de qualidade do produto oferecido ao consumidor interno?

7 ) De que forma estas estratégias são levadas até os agentes da cadeia como forma de coordenação e manutenção do processo ?

8 ) Como a indústria vê a ameaça dos produtos substitutos do café ( chás, achocolatados, sucos, refrigerantes, isotônicos, etc) no mercado interno ? Quais tem sido as estratégias adotadas para recuperar a fatia de mercado que está sendo perdida para os produtos substitutos ?

9 ) Com relação ao produto café, qual/quais tipo (s) abaixo é comercializado pela sua empresa e em que porcentagem ?( Qual tipo de café é comercializado pela (empresa / produtor / cooperativa / etc) ? )

	Tipo de café	Sim/não	% do total comercializado
1	Café verde		
2	Café torrado e moído		
3	Café torrado em grão		
4	Café para expresso		
5	Capuccino		
6	Café Gourmet / especial		
7	Café solúvel		
8	Café descafeinado		
9	Café aromatizado		

10 ) Quantas marcas são comercializadas pela empresa ?

- 01       02       03       mais de 03

11 ) Caso comercialize mais de uma marca, qual a característica utilizada como diferenciação entre elas ?

- preço       qualidade       embalagem       certificação  
 outros

especificar : \_\_\_\_\_

12 ) Caso comercialize mais de uma marca qual a representação percentual delas no total de vendas ?

marca 01 \_\_\_\_\_  
 marca 02 \_\_\_\_\_  
 marca 03 \_\_\_\_\_  
 outras \_\_\_\_\_

13 ) A empresa comercializa algum outro produto à base/derivado de café ?

Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_

Se sim, qual (quais)? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Qual o destino destes produtos ?

- mercado local
- mercado regional
- mercado nacional
- Exportação

14 ) Estão sendo/foram desenvolvidos algum outro tipo de bebida a base de café ?

- bebidas prontas para uso
- bebidas para consumo frio
- bebida em associação com outro tipo de produto
- bebidas para microondas
- outras

15 ) Quais os tipos de embalagens são utilizados pela empresa ?

Torrado e moído	Cartão	
	Vácuo	
	Almofada	
	Outras	
Torrado em grão	Com válvula	
	Sem válvula	

16 ) Quanto ao tamanho quais as embalagens utilizadas ?

Tamanho	Sim/não	%
250 g.		
500 g.		
1 Kg.		
5 Kg.		
Outro		

17 ) Qual a razão da utilização deste (s) tipos de embalagem ?

Custo	
Inovação	
Exigência do consumidor	
Praticidade	
Prazo de validade / conservação	
Manter características do produto	
Qualidade	

18 ) Quanto à distribuição dos produtos a empresa dispõe :

Tipos	Sim / Não	%
Frota própria		
Frota terceirizada		
Pontos de distribuição		
Outro		

Comentários sobre as estratégias de distribuição dos produtos \_\_\_\_\_

19 ) Qual a área de abrangência da distribuição do produto ?

- ( ) local
- ( ) regional
- ( ) estadual
- ( ) nacional
- ( ) exportação

20 ) Quanto aos segmentos de mercado, em quais a empresa atua ?

Segmentos	%
Redes grandes de supermercados	
Redes médias de supermercados	
Supermercados locais	
Pequenos varejos	
Padarias	
Cozinhas industriais	
Concorrências públicas	
Cestas básicas	
Cafeterias / lojas de café	
Empresas	
Outros	

Comentários sobre as estratégias de atuação nos segmentos de mercado \_\_\_\_\_

21 ) De acordo com o segmento de mercado, são direcionados produtos específicos ?

\_\_\_\_\_ Sim \_\_\_\_\_ Não

Se sim, quais:

Segmento de mercado	Produtos
Redes grandes de supermercados	
Redes médias de supermercados	
Supermercados locais	
Pequenos varejos	
Padarias	
Cozinhas industriais	
Concorrências públicas	
Cestas básicas	
Cafeterias / lojas de café	
Empresas	
Outros	

Comentários sobre os produtos por segmento de mercado

---

22 ) A empresa trabalha alguma estratégia diferenciada de preços que possibilite o acesso do consumidor a produtos de qualidade ?

Quais as estratégias de marketing adotadas com relação ao preço dos produtos ?

---

23 ) A empresa destina parte do faturamento, especificamente à pesquisa de marketing ?

Sim ( ) Não ( )

Se sim, qual o percentual normalmente designado ? \_\_\_\_\_

Qual a finalidade da pesquisa de marketing ( quando realizada)?

Tendências do mercado	
Satisfação com o produto	
Situação da empresa no mercado	
Preço	
Nível de conhecimento da marca	
Características do produto a serem exploradas	
Desenvolvimento novos produtos	

24 ) A empresa destina parte do faturamento à propaganda e promoção ?

Sim ( ) Não ( )

25 ) Se sim, qual o percentual normalmente designado ? \_\_\_\_\_

26 ) Com relação à ações de propaganda e promoção, quais as mídias utilizadas ?

Rádio	
Televisão	
Feiras e eventos	
Jornais e revistas	
Escolas	
Internet	

Degustação	
Outros	

27) Algum material de divulgação específico tem sido veiculado nas campanhas ?

- ( ) banners  
 ( ) folders  
 ( ) folhetos  
 ( ) outros

28) As mensagens utilizadas são as mesmas nos diversos tipos de material de divulgação ?

- ( ) Sim ( ) Não  
 Descrever

29) Nas ações de propaganda e promoção utilizadas qual o(s) público(s) alvo(s) que a empresa busca atingir ?

Crianças	
Jovens	
Adultos	
Profissionais	
Outros	

30) Qual apelo tem sido utilizado na formulação das campanhas de marketing ?

Origem do produto	
Qualidade do produto	
Sabor / aroma /	
Preço	
Imagem do produto / marca	
Saúde (destacando fatores positivos consumo)	
Saúde (geração saúde - descafeinado)	
Família / tradição	
Responsabilidade social	
Responsabilidade ambiental	

31) Como a (empresa/cooperativa/produtor/...) determina / se orienta com relação ao foco/apelo/mensagem a ser utilizados nas campanhas veiculadas nas diversas mídias ?

- ( ) informações de revistas/jornais  
 ( ) pesquisa de mercado própria  
 ( ) informações de centros pesquisa e extensão (escolas/universidades)  
 ( ) informações em seminários e/ou congressos  
 ( ) informações de associações (cooperativas/associações produtores)  
 ( ) informações de sindicatos  
 ( ) informações da indústria  
 ( ) informações de fornecedores de insumos  
 ( ) programas específicos de marketing (campanhas nacionais)  
 ( ) programas específicos de marketing (campanhas estaduais)

36) Nas campanhas desenvolvidas existe alguma coordenação (cooperação / parceria) entre os demais agentes do agronegócio do café (produtores, corretores, cooperativas, atacadistas, varejistas, supermercados)?

( ) trabalha em conjunto e utilizam a mesma campanha  
 ( ) trabalham em conjunto mas não utilizam a mesma campanha  
 ( ) trabalham separadamente  
 ( ) não há coordenação  
 ( ) outro

Aquisição direta do café verde	
Aumento contábil com produtores	
Incentivos à produção de qualidade	
Orientação técnica aos produtores	
Investimento em tecnologia	
Busca por produto diferenciado	
Maiores relacionamentos com produtores e cooperativas	

35) De forma a garantir o padrão do produto distribuído ao atacado e varejo, quais as estratégias adotadas pelas torrefadoras?

34) Como a indústria vê as ações dos sindicatos, associações, outros, como forma de proporcionar ou criar uma ambiente de promoção próprio ao investimento da indústria em marketing, e consequentemente, o aumento do consumo interno de cafés?

( ) usando material promocional  
 ( ) veiculando as mesmas mensagens utilizadas nos programas  
 ( ) adaptando as orientações técnicas veiculadas  
 ( ) divulgando os programas em mídias ações de Marketing  
 ( ) utilizando os dados de pesquisas fornecidos para desenvolver mídias campanhas de MKT  
 ( ) Outro

De que forma se utiliza?

Quais?

33) Se utiliza de algum (s) deles como forma de promover o seu produto?

( ) sim ( ) não

32) Das ações dos Programas de Marketing relacionados ao café na atualidade quais são do seu conhecimento?

( ) Programa Cafés do Brasil  
 ( ) PEM - Programa de Educação do Mercado  
 ( ) Dica Feliz  
 ( ) Café e Saúde  
 ( ) Programa de Certificação de Origem  
 ( ) Projeto Café Gourmet  
 ( ) Selo de Pureza ABIC  
 ( ) Café nas escolas

Roteiro de entrevista às cooperativas

Agente entrevistado : \_\_\_\_\_ Local : \_\_\_\_\_

Nome do entrevistado : \_\_\_\_\_

Cargo : \_\_\_\_\_ Tempo no cargo : \_\_\_\_\_

Data da entrevista : \_\_\_\_\_

1 ) A Cooperativa de Cafeicultores "Faz Marketing" ?

Sim ( ) Não ( )

Como? \_\_\_\_\_

Por quê? \_\_\_\_\_

2 ) Em quais mercados as cooperativas de cafeicultores fazem sua comercialização ?

\_\_\_\_\_

3 ) De acordo com as diferentes formas de comercialização do café, quais são utilizadas pelas cooperativas e em que proporção :

	Formas de comercialização do café	Sim/não	% das cooperativas
1	Café verde		
2	Café torrado em grão		
3	Café torrado e moído		
4	Café solúvel		
5	Cafés especiais		
6	Produtos derivados de café		

4 ) Em quais segmentos de mercado e com que percentual a cooperativa atua e com quais tipos de produto ?

Segmento de mercado	%	Produtos (utilizar numeração anterior)
Exportação		
Indústria		
Redes grandes de supermercados		
Redes médias de supermercados		
Supermercados locais		
Pequenos varejos		
Padarias		
Cozinhas industriais		
Concorrências públicas		
Cestas básicas		
Cafeterias / lojas de café		
Empresas		
Outros		

5 ) Quais os processos e canais pelos quais o café passa, após entrar na cooperativa, até chegar ao consumidor ?

---

---

6 ) Até onde as Cooperativas participam ?

---

---

7 ) Como a cooperativa divulga o produto café ?

---

---

8 ) As cooperativas se utilizam de algum tipo de mídia ou estratégias de propaganda e promoção para divulgar o produto café ?

Rádio	
Televisão	
Feiras e eventos	
Jornais e revistas	
Escolas	
Internet	
Degustação	
Out door	
Outros	

9 ) Qual o público as cooperativas buscam atingir nas ações de divulgação ? Qual é o foco ?

- Produtor  
 Indústria  
 Consumidor final  
 outros (especificar : \_\_\_\_\_ )

10 ) Quais as mensagens / apelos tem sido utilizados pela cooperativa nas estratégias empreendidas nas diversas mídias utilizadas ?

Origem do produto	
Qualidade do produto	
Sabor / aroma /	
Preço	
Imagem do produto / marca	
Saúde (destacando fatores positivos consumo)	
Saúde (geração saúde - descafeinado)	
Família / tradição	
Responsabilidade social	
Responsabilidade ambiental	

11) Como a cooperativa determina/se orienta com relação ao foco/apelo/mensagem a ser utilizados nas campanhas veiculadas nas diversas mídias?

- ( ) informações de revistas/jornais
- ( ) pesquisa de mercado própria
- ( ) informações de centros pesquisa e extensão (escolas/universidades)
- ( ) informações de associações (cooperativas/associações produtores)
- ( ) informações de sindicatos
- ( ) informações da indústria
- ( ) informações de fornecedores de insumos
- ( ) programas específicos de marketing (campanhas nacionais)
- ( ) programas específicos de marketing (campanhas estaduais)

12) De acordo com o mercado em que atua a cooperativa procura diferenciar o produto de alguma maneira?

- Por que? ( ) Sim ( ) Não

13) De que forma as cooperativas orientam os produtores para a obtenção desta diferenciação (caso ela ocorra)?

14) De que forma a cooperativa procura divulgar essa diferenciação do produto?

15) A Cooperativa se utiliza de alguma "marca", "selo", "rótulo", "certificado" ou outro, que possibilite a diferenciação do seu produto?  
Qual? ( ) Sim ( ) Não

16) Qual a participação do produtor neste processo?

17) Qual a participação da indústria?

18) A Cooperativa busca, de alguma maneira, desenvolver ou absorver novas estratégias durante o processo que venham a agregar valor ao café comercializado?

19) Como se relaciona a cooperativa com os demais agentes da cadeia do agronegócio café?  
Fornecedores de insumos

Produtores

Corretores

Maquistas

Indústria

Atacado

Varejo

26 ) A cooperativa tem acesso à resultados de pesquisas realizadas por órgãos, empresas, entidades de pesquisa, instituições de ensino, associações ou outros, que permitam estabelecer estratégias de marketing específicas ?

Sim ( )  
Não ( )

De que forma se utiliza :

Quais

( ) usando material promocional  
( ) veiculando as mesmas mensagens utilizadas nos programas  
( ) adaptando as orientações técnicas veiculadas  
( ) divulgando os programas em minhas ações de Marketing  
( ) utilizando os dados de pesquisas fornecidos para desenvolver minhas campanhas de MKT  
( ) participando ativamente do programa

25 ) A cooperativa se utiliza de algum (s) deles como forma de promover o seu produto ?

( ) sim  
( ) não

24 ) De que forma a cooperativa desenvolve estes programas ?

23 ) Quais tem sido absorvidos (implementados) pela cooperativa ?

( ) Programa Cafés do Brasil  
( ) FEM - Programa de Educação do Mercado  
( ) Dica Feliz  
( ) Café e Saúde  
( ) Programa de Certificação de Origem  
( ) Projeto Café Gourmet  
( ) Selo de Pureza ABIC  
( ) Café na merenda escolar  
( ) Outro

22 ) Dos programas de marketing visando o aumento do consumo interno, desenvolvidos tanto a nível nacional, estadual ou regional, quais são conhecidos pela cooperativa ?

21 ) Quais delas a cooperativa já incorpora ou está procurando desenvolver ?

20 ) Quais as ações as cooperativas julgam necessárias para que se consiga elevar o consumo de café no mercado interno ?



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E DO DESPORTO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E  
ECONOMIA

Roteiro de entrevista aos produtores :

Agente entrevistado : \_\_\_\_\_ Local : \_\_\_\_\_

Nome do entrevistado: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Período no cargo : \_\_\_\_\_

Data entrevista: \_\_\_\_\_

1 ) O produtor de café "Faz Marketing" ?

Sim ( ) Não ( )

Como ?

\_\_\_\_\_

Por quê ? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2 ) Como o produtor comercializa o seu produto ?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3 ) Em quais mercados o produtor atua (vende/distribui) o seu produto ?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4 ) Como o seu produto chega até o consumidor final ?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5 ) Quais os processos e canais pelos quais ele passa até chegar ao consumidor ?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6 ) Quem se encarrega dessas atividades ?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7 ) Até onde o produtor participa ?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8 ) Como o produtor divulga o seu produto ?

---

---

9 ) O produtor procura diferenciar o seu produto de alguma maneira dentro do mercado que atua?

---

---

10 ) O produtor busca de alguma maneira, novas ações dentro do processo de produção e beneficiamento do café, como forma de agregar valor ao seu produto ?

---

---

11 ) O produtor utiliza de alguma "marca", "selo", "rótulo", "certificado" ou outro, que possibilite a diferenciação de seu produto ?

---

---

12 ) Quais os meios que o produtor se utiliza para divulgar esta(s) diferenciação(ões) ?

---

---

13 ) O produtor atua de alguma forma junto ao consumidor divulgando o produto "café", de maneira que venha a contribuir no programa de aumento do consumo ?

---

---

14 ) O produtor tem buscado novos mercados para a alocação de seu produto ?

---

---

15 ) Como tem sido feita esta busca por novos mercados ?

---

---

16 ) Quais são as características procuradas nestes novos mercados ?

---

---

17 ) Como os programas de marketing (nacional ou regional) que objetivam o aumento de consumo de café, realizados no país, chegam até os produtores ?

---

---

18 ) A forma como esses programas tem sido levadas aos produtores tem sido eficiente ?

Sim (  ) Não (  )

Por quê ?

---

---

19) Existe o interesse dos produtores em se utilizar das ações destes programas?  
 Sim ( ) Não ( )  
 Por que?

20) Como os produtores vêem estes programas? São condizentes com atual situação dos produtores? São passíveis de serem implementados pelos produtores?

21) Quais as ações destes programas de marketing, tem sido absorvidas (implementadas) pelos produtores?

22) O produtor tem acesso à resultados de pesquisas realizadas por órgãos, empresas, entidades de pesquisa, instituições de ensino, associações ou outros, que permitam a ele estabelecer ações de marketing específicas?  
 Sim ( ) Não ( )  
 Através de quais meios ele tem acesso a estas informações?

- ( ) informações de revistas/jornais
- ( ) pesquisa de mercado própria
- ( ) informações de centros pesquisa e extensão (escolas/universidades)
- ( ) informações de associações (cooperativas/associações produtores)
- ( ) informações de sindicatos
- ( ) informações da indústria
- ( ) informações de fornecedores de insumos
- ( ) programas específicos de marketing (campanhas nacionais)
- ( ) programas específicos de marketing (campanhas estaduais)

23) Das ações dos Programas de Marketing relacionados ao café na atualidade quais são do conhecimento do produtor?

- ( ) Programa Cafés do Brasil
- ( ) PEM - Programa de Educação do Mercado
- ( ) Dica Feliz
- ( ) Café e Saúde
- ( ) Programa de Certificação de Origem
- ( ) Projeto Café Gourmet
- ( ) Selo de Pureza ABIC
- ( ) Café nas escolas
- ( ) outro (especificar)

Questionário Atacado/Varejo:

Nome do agente: \_\_\_\_\_  
Setor: \_\_\_\_\_ Local: \_\_\_\_\_  
Pessoa entrevistada: \_\_\_\_\_  
Cargo: \_\_\_\_\_ Tempo no cargo: \_\_\_\_\_  
Data da entrevista: \_\_\_\_\_ Profissão (área atuação) \_\_\_\_\_

- 1 ) O atacado/varejo se utiliza de algum tipo de estratégia de marketing para a venda de cafés ?
- 2 ) A empresa trabalha com marca própria ?  
 Sim       Não
- 3 ) Se sim, como é a estratégia adotada ?  
 compra o café verde e processa ( torra e moagem)  
 apenas embala
- 4 ) Com relação à compra de café, quais as características observadas e quais estratégias tem sido adotadas de forma a se posicionarem competitivamente ?  
 preço  
 qualidade  
 marca  
 presença ou não de selos/certificados/outro  
 variedade de produtos  
 variedade de marcas  
 regularidade fornecimento  
 padrão da matéria prima  
 presença na mídia
- 5 ) O atacado/varejo se utiliza de estratégias onde adapta a aquisição do produto café de acordo com o perfil do comprador ?
- 6 ) Quais estratégias são utilizadas ?  
 degustação       propagandas nos canais de mídia  
 promoções preço       diferenciação de produtos  
 explora nichos de mercado       sorteios  
 cupons de desconto
- 7 ) De que forma estas estratégias são levadas até os agentes da cadeia como forma de coordenação e manutenção do processo ?
- 8 ) Como o atacado/varejo vê a ameaça dos produtos substitutos do café ( chás, achocolatados, sucos, refrigerantes, isotônicos, etc) no mercado interno ? Quais tem sido as estratégias adotadas

para recuperar a fatia de mercado que está sendo perdida para os produtos substitutos ? O varejo participa destas estratégias ? Como ?

9 ) Com relação ao produto café, qual/quais tipo (s) abaixo é comercializado pela sua empresa e em que porcentagem ?( Qual tipo de café é comercializado pela (empresa / produtor / cooperativa / etc) ? )

	Tipo de café	Sim/não	% do total comercializado
1	Café verde		
2	Café torrado e moído		
3	Café torrado em grão		
4	Café para expresso		
5	Capuccino		
6	Café Gourmet / especial		
7	Café solúvel		
8	Café descafeinado		
9	Café aromatizado		

10 ) Quantas marcas são comercializadas pela empresa ?

---

11 ) Qual a estratégia utilizada para alocação do produto na gôndola ?Caso comercialize mais de uma marca, qual a característica utilizada como diferenciação entre elas ?

- ( ) preço ( ) qualidade ( ) tipo de embalagem ( ) certificação/selo  
( ) conhecimento da marca ( ) outros

especificar : \_\_\_\_\_

12 ) Entre as marcas comercializadas qual a representação percentual delas no total de vendas ?

marca 01 \_\_\_\_\_

marca 02 \_\_\_\_\_

marca 03 \_\_\_\_\_

outras \_\_\_\_\_

13 ) A empresa comercializa algum outro produto à base/derivado de café ?

Sim \_\_\_\_\_

Não \_\_\_\_\_

Se sim, qual (quais) ? \_\_\_\_\_

Qual o destino destes produtos ?

- ( ) mercado local  
( ) mercado regional  
( ) mercado nacional  
( ) Exportação

14 ) Estão sendo/foram desenvolvidos algum outro tipo de bebida a base de café que o atacado/varejo comercializa ?

- ( ) bebidas prontas para uso  
( ) bebidas para consumo frio  
( ) bebida em associação com outro tipo de produto

- ( ) bebidas para microondas  
 ( ) outras

15 ) Quais os tipos de embalagens são comercializadas pela empresa ?

Torrado e moído	Cartão	
	Vácuo	
	Almofada	
	Outras	
Torrado em grão	Com válvula	
	Sem válvula	

16 ) Quanto ao tamanho quais as embalagens utilizadas ?

Tamanho	Sim/não	%
250 g.		
500 g.		
1 Kg.		
5 Kg.		
Outro		

17 ) Qual a razão comercializar este (s) tipos de embalagem ?

Custo	
Inovação	
Exigência do consumidor	
Praticidade	
Prazo de validade / conservação	
Manter características do produto	
Qualidade	

19 ) Qual a área de abrangência da distribuição do produto ?

- ( ) local  
 ( ) regional  
 ( ) estadual  
 ( ) nacional

Comentários sobre as estratégias de atuação nos segmentos de mercado

---

21 ) De acordo com o segmento de mercado, são direcionados produtos específicos ?

\_\_\_\_\_ Sim \_\_\_\_\_ Não

Se sim, quais:

Segmento de mercado	Produtos
Redes grandes de supermercados	
Redes médias de supermercados	
Supermercados locais	

Pequenos varejos	
Padarias	
Cozinhas industriais	
Concorrências públicas	
Cestas básicas	
Cafeterias / lojas de café	
Empresas	
Outros	

Comentários sobre os produtos por segmento de mercado

---

22 ) A empresa trabalha alguma estratégia diferenciada de preços que possibilite o acesso do consumidor a produtos de qualidade ?

Quais as estratégias de marketing adotadas com relação ao preço dos produtos ?

13 ) A empresa destina parte do faturamento, especificamente à pesquisa de marketing ?

Sim ( ) Não ( )

Se sim, qual o percentual normalmente designado ? \_\_\_\_\_

Qual a finalidade da pesquisa de marketing ( quando realizada)?

Tendências do mercado	
Satisfação com o produto	
Situação da empresa no mercado	
Preço	
Nível de conhecimento das marcas	
Características do produto a serem exploradas	
Desenvolvimento novos produtos	

24 ) A empresa destina parte do faturamento à propaganda e promoção ?

Sim ( ) Não ( )

25 ) Se sim, qual o percentual normalmente designado ? \_\_\_\_\_

26 ) Com relação à ações de propaganda e promoção, quais as mídias utilizadas ?

Rádio	
Televisão	
Feiras e eventos	
Jornais e revistas	
Escolas	
Internet	
Degustação	
Outros	

27 ) Algum material de divulgação específico tem sido veiculado nas campanhas ?

( ) banners

( ) painéis

( ) folders

( ) displays de exposição

- folhetos  
 outros

28 ) As mensagens utilizadas são as mesmas nos diversos tipos de material de divulgação ?

- Sim       Não  
 Descrever

29 ) Nas ações de propaganda e promoção utilizadas qual o(s) público (s) alvo (s) que a empresa busca atingir ?

Crianças	
Jovens	
Adultos	
Profissionais	
Outros	

30 ) Qual apelo tem sido utilizado na formulação das campanhas de marketing ?

Origem do produto	
Qualidade do produto	
Sabor / aroma /	
Preço	
Imagem do produto / marca	
Saúde (destacando fatores positivos consumo)	
Saúde (geração saúde - descafeinado)	
Família / tradição	
Responsabilidade social	
Responsabilidade ambiental	

As estratégias de propaganda e promoção adotadas são feitas :

- pelo varejista/atacadista       em conjunto com os fornecedores  
 em conjunto com a indústria       exclusivamente pelo fabricante

31 ) Como o atacado/varejo determina/se orienta com relação ao foco/apelo/mensagem a ser utilizados nas campanhas veiculadas nas diversas mídias ?

- informações de revistas/jornais  
 pesquisa de mercado própria  
 informações de centros pesquisa e extensão (escolas/universidades)  
 informações em seminários e/ou congressos  
 informações de associações (cooperativas/associações produtores)  
 informações de sindicatos  
 informações da indústria  
 informações de fornecedores de insumos  
 programas específicos de marketing (campanhas nacionais)  
 programas específicos de marketing (campanhas estaduais)

35) Nas campanhas desenvolvidas existe alguma coordenação (cooperação / parceria) entre os demais agentes do agronegócio do café (fornecedores de insumos, produtores, corretores, cooperativas, etc) ?

( ) trabalha em conjunto e utiliza a mesma campanha

( ) trabalham em conjunto mas não utilizam a mesma campanha

( ) trabalham separadamente

( ) não há coordenação

( ) outro

Aquisição direta do café verde	
Aumento contato com produtores	
Incentivos à produção de qualidade	
Orientação técnica aos produtores	
Investimento em tecnologia	
Busca por produto diferenciado	
Maiores relacionamento c/ produtores e cooperativas	

34) De forma a garantir o padrão do produto distribuído ao atacado e varejo, quais as estratégias adotadas pelas torrefadoras tem sido observadas?

De que forma se utiliza ?

( ) usando material promocional

( ) veiculando as mesmas mensagens utilizadas nos programas

( ) adaptando as orientações técnicas veiculadas

( ) divulgando os programas em mídias ações de Marketing

( ) utilizando os dados de pesquisas fornecidos para desenvolver minhas campanhas de MKT

( ) Outro

Quais ?

33) Se utiliza de algum (s) deles como forma de promover o produto ?

( ) sim

( ) não

32) Das ações dos Programas de Marketing relacionados ao café na atualidade quais são do seu conhecimento ?

( ) Programa Cafés do Brasil

( ) PEM - Programa de Educação do Mercado

( ) Dica Feliz

( ) Café e Saúde

( ) Programa de Certificação de Origem

( ) Projeto Café Gourmet

( ) Selo de Pureza ABIC