



Victor Mendes Redovalio Ferreira

**Estratégias de Marketing Internacional:
Um estudo de caso com produtores de café orgânico no
Brasil**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da PUC-Rio.

Orientadora: Prof^ª. Hélène Bertrand

Rio de Janeiro

Abril de 2007



Victor Mendes Redovalio Ferreira

**Estratégias de Marketing Internacional:
Um estudo de caso com produtores de café orgânico no
Brasil**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Profª. Hélène Bertrand

Orientadora

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof. Jorge Ferreira da Silva

Departamento de Administração - PUC-Rio

Profª. Letícia Moreira Casotti

Coppead-UFRJ

Prof. João Pontes Nogueira

Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 04 de abril de 2007

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e da orientadora.

Victor Mendes Redovalio Ferreira

Graduou-se em Administração de Empresas pela PUC-Rio em 2001. Em 2004 conclui seu MBA em Marketing pelo IAG da PUC-Rio. Possui experiência profissional nas áreas de Marketing e Vendas em empresas multinacionais de bens de consumo. Atualmente está como gerente de Trade Marketing de uma multinacional francesa do ramo de alimentos.

Ficha Catalográfica

Ferreira, Victor Mendes Redovalio

Estratégias de marketing internacional: um estudo de caso com produtores de café orgânico no Brasil / Victor Mendes Redovalio Ferreira; orientador: Hélène Bertrand. – 2007.

116 f.; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Marketing Internacional. 3. Cafeicultores orgânicos brasileiros. 4. Cafés verde e industrializado. I. Bertrand, Hélène. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Agradecimentos

Agradeço a minha família, pelo carinho, admiração, incentivo e por estar sempre me acompanhando e me dando suporte. Agradeço a vocês por ter chegado até aqui.

Agradeço à minha querida e amada Juliana Bezerra pela sua força incondicional desde o início do curso de mestrado, pelos seus comentários e sugestões, e pela sua compreensão e apoio, mesmo nos momentos difíceis.

Agradeço a minha orientadora, professora Hélène Bertrand, pela paciência, estímulo, suporte e orientação para a realização deste trabalho.

Agradeço aos meus professores que contribuíram tanto para o meu desenvolvimento ao longo de todo o curso, me preparando para a realização desta pesquisa. Em especial, ao professor e amigo Luis Fernando Hor'Meyll, sempre motivador e prestativo.

Agradeço às empresas que participaram da pesquisa desta dissertação, pela confiança em mim depositada.

Em especial, agradeço aos especialistas de mercado, Christian Santiago e Cássio Moreira pelo tempo e apoio concedidos, fundamentais para a realização desta pesquisa.

Por fim, agradeço aos meus amigos e colegas de turma pelo companheirismo, pela união e pelos bons (e maus) momentos vividos ao longo desses dois últimos anos.

Resumo

Ferreira, Victor Mendes Redovalio; Bertrand, H el ene (Orientadora). **Estratégias de Marketing Internacional: Um estudo de caso com produtores de café orgânico no Brasil**. Rio de Janeiro, 2007. 116p. Disserta o de Mestrado - Departamento de Administra o, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O café é hoje o segundo maior gerador de riquezas no planeta, ficando atrás apenas do petróleo. Dentre os US\$ 91 bilhões movimentados anualmente pelo mercado do café, apenas 9% ficam com os países produtores. No Brasil, maior país produtor e exportador de café verde, os pequenos produtores buscam, através do cultivo de cafés especiais (como o café orgânico) e da produ o de cafés industrializados, a valoriza o do produto exportado, melhorando assim a rentabilidade das exporta es. No entanto, são poucas as empresas brasileiras desse porte que conseguem se consolidar no mercado internacional, principalmente no segmento de cafés industrializados. Diante desse cenário, tornar-se relevante analisar as empresas desse perfil, que já exportam, para identificar as estratégias adotadas para a comercializa o do produto no mercado internacional e os resultados obtidos através delas. Para isso, um estudo de caso foi realizado com 2 empresas exportadoras de café orgânico, ambas objetivando atuar tanto no segmento de cafés verdes quanto no de industrializados. O resultado da análise aponta que, apesar de embora a estrutura pequena e familiar afete negativamente os negócios, principalmente no que diz respeito ao comprometimento financeiro e gerencial do negócio, e do fato de adotarem estratégias diferentes, ambas conseguem ser bem sucedidas na exporta o do produto in natura. Ainda assim, não há como identificar qual das duas é mais bem sucedida nesse segmento. Já no segmento de cafés industrializados essa d vida é eliminada, pois apenas uma das empresas consegue exportar seu produto. Por fim, constatou-se que, independentemente das estratégias adotadas pelas empresas, o ambiente externo às organiza es é consideravelmente mais vantajoso para a exporta o de café verde do que de café industrializado.

Palavras-chave

Marketing Internacional, Cafeicultores Orgânicos Brasileiros, Cafés Verde e Industrializado

Abstract

Ferreira, Victor Mendes Redovalio; Bertrand, H el ene (Advisor). **International Marketing Strategies: A case study with organic coffee producers in Brazil**. Rio de Janeiro, 2007. 116p. MSc. Dissertation - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Coffee is the world's second biggest wealth producer, but only 9% remain with the coffee producers. In Brazil, world's major producing country and exporter of green coffee, the small and medium producers, through the harvesting of special coffees (such as the organic) and through the production of industrialized coffee, try to increase the value of their exported products. By doing so, they expect to increase their profitability. However, few small and medium size Brazilian organizations are able to successfully establish themselves in the international marketplace, especially in the industrialized coffee segment. Given this situation, it becomes relevant to analyze the companies with this profile, that already export, in order to identify the strategies adopted by them for commercializing the product in the international marketplace, and also to identify the outcomes obtained by the adoption of these strategies. In order to do that, a case study was conducted with two Brazilian organic coffee exporter companies, both aiming at both coffee segments, green and industrialized. The analysis' outcomes indicate that, although the small and family-run business characteristics affect the export business in a negative way, especially when regarding the necessary financial and managerial compromises, and the fact that each adopts different international marketing strategies, both are successful in exporting the green coffee. Still, it cannot be determined which company has the best performance in this segment. This doubt does not exist when analyzing the industrialized coffee segment, since only one of the studied companies is successful in exporting its product in this segment. Lastly, it was revealed that, independently from the strategies adopted by the companies, the external environment, which surrounds the studied organizations, present far more advantages for the export of the green coffee, rather than the industrialized.

Key words

International Marketing, Brazilian Organic Coffee Producers, Green and Industrialized Coffees

Sumário

| | | |
|-----------|---|----|
| 1 | Introdução | 12 |
| 1.1 | Formulação do Problema | 12 |
| 1.2 | Objetivo | 22 |
| 1.3 | Objetivos Intermediários | 23 |
| 1.4 | Relevância do Estudo | 23 |
| 1.5 | Delimitação do Estudo | 23 |
| 2 | Referencial Teórico | 24 |
| 2.2 | A Tarefa do Marketing Internacional | 27 |
| 2.2.1 | Elementos Controláveis | 29 |
| 2.2.1.1 | Produto | 29 |
| 2.2.1.2 | Preço | 30 |
| 2.2.1.3 | Promoção | 32 |
| 2.2.1.4 | Canais de Distribuição | 37 |
| 2.2.1.4.1 | Estratégias de Entrada no Mercado Internacional | 37 |
| 2.2.1.4.2 | Plano de Distribuição | 41 |
| 2.2.2 | Elementos Não-controláveis | 44 |
| 2.2.2.1 | Ambiente Doméstico | 44 |
| 2.2.2.1.1 | Clima Econômico | 44 |
| 2.2.2.1.2 | Forças Políticas/Legais | 45 |
| 2.2.2.1.3 | Estrutura Competitiva | 46 |
| 2.2.2.2 | Ambiente Externo | 46 |
| 2.2.2.2.1 | Forças Culturais | 48 |
| 2.2.2.2.2 | Geografia e Infra-estrutura | 52 |
| 2.2.2.2.3 | Estrutura de Distribuição | 53 |
| 2.2.2.2.4 | Nível de Tecnologia | 54 |
| 3 | Metodologia | 56 |
| 3.1 | Aspectos Metodológicos | 56 |
| 3.2 | Estudo de Caso | 57 |
| 3.3 | Seleção das Empresas Estudadas | 58 |
| 3.4 | Seleção dos Entrevistados | 58 |
| 3.5 | Coleta de Dados | 59 |
| 3.6 | Tratamento e Análise dos Dados | 61 |
| 3.7 | Limitações do Estudo | 62 |
| 4 | Resultados e Análise | 64 |
| 4.1 | Elementos Não-Controláveis | 64 |
| 4.1.1 | Ambiente Doméstico | 64 |
| 4.1.2 | Ambiente Internacional | 67 |
| 4.2 | Empresa Alfa | 74 |
| 4.2.1 | Café Verde | 75 |
| 4.2.1.1 | Estratégias de Produto | 75 |
| 4.2.1.2 | Estratégias de Preço | 76 |
| 4.2.1.3 | Estratégias de Promoção | 78 |

| | |
|---|-----|
| 4.2.1.4 Estratégias de Distribuição | 79 |
| 4.2.2 Café Industrializado | 80 |
| 4.2.2.1 Estratégias de Produto | 80 |
| 4.2.2.2 Estratégias de Preço | 81 |
| 4.2.2.3 Estratégias de Promoção | 82 |
| 4.2.2.4 Estratégias de Distribuição | 82 |
| 4.3 Empresa Beta | 83 |
| 4.3.1 Café Verde | 84 |
| 4.3.1.1 Estratégias de Produto | 84 |
| 4.3.1.2 Estratégias de Preço | 84 |
| 4.3.1.3 Estratégias de Promoção | 86 |
| 4.3.1.4 Estratégias de Distribuição | 86 |
| 4.3.2 Café Industrializado | 87 |
| 4.3.2.1 Estratégias de Produto | 88 |
| 4.3.2.2 Estratégias de Preço | 88 |
| 4.3.2.3 Estratégias de Promoção | 89 |
| 4.3.2.4 Estratégias de Distribuição | 90 |
| 4.4 Matrizes SWOT | 90 |
| 4.4.1 Café Verde Alfa | 92 |
| 4.4.2 Café Industrializado Alfa | 93 |
| 4.4.3 Café Verde Beta | 94 |
| 4.4.4 Café Industrializado Beta | 95 |
| | |
| 5 Conclusões | 96 |
| | |
| 6 Referências Bibliográficas | 104 |
| | |
| 7 Bibliografia | 106 |
| | |
| 8 Anexos | 111 |
| 8.1 Roteiro Entrevistas Especialistas ABIC e ACOB | 111 |
| 8.2 Roteiro Entrevistas Gestores Alfa e Beta | 113 |

Lista de figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Participação de Mercado do Brasil nas Exportações de Café entre 1975 e 2004 | 13 |
| Figura 2 – A Tarefa do Marketing Internacional | 28 |

Lista de tabelas

| | |
|--|----|
| Tabela 1 - Média de Preço do Café Verde no Mercado Internacional de 2003 a 2005 | 12 |
| Tabela 2 – Exportações Brasileiras de Café Verde Arábica e Conillon, Solúvel, e Torrado, entre 2000 e 2004 | 15 |
| Tabela 3 – Exportações Brasileiras de Café Torrado e Moído no 1º Semestre, entre 2003 e 2005 | 15 |
| Tabela 4 - Volumes de Exportação do Café Brasileiro entre 2003 e 2005..... | 16 |
| Tabela 5 - Volumes de Café dos Cinco Maiores Importadores de Café em 2004 | 16 |
| Tabela 6 - Exportações Brasileiras de Café Torrado e Moído no 1º Semestre, entre 2003 e 2005 | 18 |
| Tabela 7 - Perfil dos Consumidores de Café no Mundo. em 2002..... | 19 |
| Tabela 8 - Dimensões Culturais - Pontuação por País/Região..... | 50 |
| Tabela 9 - Exportações de Café Torrado e Moído - Janeiro a Junho de 2005 | 66 |

Definição de termos e siglas

ABIC – Associação Brasileira da Indústria do Café.

ACOB – Associação dos Cafeicultores Orgânicos Brasileiros.

APEX Brasil – Agência de Promoção de Exportações do Brasil.

Arábica – Tipo de café que fornece bebidas com aroma e sabor acentuados.

Blend – Mistura referente à proporção usada dos diferentes cafés no preparo do produto final a ser comercializado.

BM&F – Bolsa de Mercadorias & Futuros.

BSCA – *Brazilian Specialty Coffee Association*.

CAC – *Coffee Association of Canada*.

CAD – *Cash Against Documents* (forma de pagamento onde o pagamento é feito assim que o importador recebe os documentos do produto exportado).

Café de Terreiro – Café preparado por via seca, com secagem ao sol. Também chamado de café natural.

CECAFE – Conselho dos Exportadores de Café do Brasil.

Cereja Descascada – Tipo de café preparado por meio de fermentação.

Conillon – Tipo de café que fornece bebidas com aroma e sabor neutro. Possui bem mais cafeína que o café arábico.

Cupping – Processo de Prova do Café.

IBD – Instituto Bio-dinâmico.

MDICE – Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio Exterior.

OIC – Organização Internacional do Café.

OMC – Organização Mundial do Comércio.

PSI – Programa Setorial Integrado.

SCAA – *Specialty Coffee Association of America*.

T&M – Torrado e Moído.