

3 Metodologia

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada no estudo, a qual baseou-se, substancialmente, na análise do depoimento dos profissionais envolvidos com a comercialização internacional de café, tanto dentro das empresas estudadas, como a frente de entidades que visam contribuir para que as empresas cafeicultoras consigam exportar seus produtos.

3.1 Aspectos metodológicos

De acordo com a taxonomia apresentada por Vergara (1991), esta pesquisa é descritiva, quanto aos fins, um estudo de caso, quanto aos meios de investigação, à medida que se propõe a identificar as estratégias e descrever os resultados obtidos pelas empresas, objetos deste estudo, para a comercialização de café orgânico brasileiro no mercado internacional.

Yin (2001) argumenta que não há uma relação direta entre o tipo de pesquisa quanto aos objetivos, exploratória, descritiva e explanatória, e as metodologias de pesquisa utilizadas, sendo a metodologia de pesquisa definida em função de três condições:

- a) Tipo de questão proposto (ex.: "Como", "Por que", "O que", "Onde",...);
- b) Extensão de controle do pesquisador sobre os eventos comportamentais;
- c) Grau de enfoque em acontecimentos contemporâneos.

Gil (1991) argumenta que as pesquisas descritivas objetivam a descrição das características de determinada população ou fenômeno e o estabelecimento de relações entre as variáveis.

Já as pesquisas exploratórias constituem-se, na maioria das vezes em estudos de caso ou bibliográficos. Segundo esse autor, tais pesquisas proporcionam maior familiaridade com o problema e têm como objetivo possibilitar o aprimoramento

de idéias ou a descoberta de intuições. Além disso, o fato de apresentar planejamento flexível permite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado, envolvendo extenso levantamento e análise bibliográfica. Normalmente são aplicados a fatos novos ou pouco pesquisados até então.

As pesquisas explicativas visam identificar fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Esse tipo é o que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão dos acontecimentos. Sendo assim, as pesquisas descritivas e exploratórias normalmente constituem uma etapa anterior, fundamental para futuras pesquisas explicativas.

O presente trabalho é um estudo descritivo de um assunto complexo e relativamente novo no cenário brasileiro, mas que vem se multiplicando com a busca pela rentabilidade e alternativa mercadológica para os pequenos produtores de café, que buscam fugir do mercado de commodities, ofertando um produto diferenciado.

3.2 Estudo de caso

A metodologia de estudo de caso foi escolhida para esta pesquisa porque, o estudo em questão, caracteriza-se por tratar de acontecimentos contemporâneos, com uma ampla variedade de evidências, que permitem um aprofundamento da pesquisa. Além disso, Asmussen & Creswell (1995) recomendam a utilização dessa metodologia para casos com fronteiras bem definidas.

Na pesquisa de estudo de caso procura-se responder às perguntas "Como" e "Por que" acerca do fenômeno estudado, considerando que o pesquisador não exerce controle algum sobre os eventos comportamentais, e que a pesquisa está focada em acontecimentos contemporâneos. As estratégias de marketing adotadas pelas empresas estudadas, são fortemente influenciadas pelo ambiente político-econômico e sócio-cultural.

A flexibilidade na abordagem do estudo de caso, segundo Gil (1991), torna difícil estabelecer um roteiro rígido para o desenvolvimento da pesquisa e a delimitação da unidade-caso não constitui tarefa simples. O autor destaca, também, o fato de que a determinação das informações (quantitativas e qualitativas) necessárias sobre o objeto delimitado exige ainda intuição e

habilidade do pesquisador, no intuito de se chegar à compreensão do objeto como um todo.

Orientando-se a partir das indicações de Creswell (1998), o autor deste estudo preocupou-se em conseguir material e informações sobre o contexto, para que pudesse descrever o ambiente em que o caso acontece, e utilizar uma ampla gama de informações sobre o caso, de modo a garantir uma descrição profunda e detalhada.

3.3 Seleção das empresas estudadas

Inicialmente, pretendeu-se investigar as maiores empresas exportadoras de café do país. No entanto, dada a impossibilidade de convencê-las a participar deste estudo e de fornecerem informações internas (evidenciando as barreiras intangíveis existentes nesse mercado), a seleção das empresas foi feita de forma a garantir que as organizações escolhidas estivessem dispostas a compartilhar dados internos. Somente através de empresas com esse perfil seria viável a realização desta pesquisa.

Sendo assim, foram identificadas duas empresas com características bastante parecidas, sendo ambas produtoras de café orgânico verde e industrializado, e ambas exportadoras do produto. Por questões de confidencialidade, solicitadas pelas empresas estudadas, os seus nomes não foram revelados, sendo substituídos pelos nomes fictícios, Alfa e Beta.

3.4 Seleção dos entrevistados

A seleção dos entrevistados foi feita a partir das estratégias propostas por Creswell (1998), incluindo a de “variação máxima”, onde deve-se buscar identificar, e documentar, padrões comuns entre os sujeitos, a de basear-se em construtos teóricos para desenvolvimento e análise das pesquisas com os sujeitos, e a de conveniência, onde limita-se parte do esforço, tempo e dinheiro em troca de informação e credibilidade (p. 119).

Cabe ressaltar que essa terceira estratégia foi de extrema importância para viabilizar o estudo. Isso devido ao conservadorismo e às inúmeras barreiras impostas pelos *players* da indústria brasileira do café, quanto à divulgação de

informações internas das companhias. Sendo assim as entrevistas foram realizadas com os seguintes sujeitos:

a) os responsáveis pelas atividades de definição e implementação das estratégias de marketing, em esfera decisória no período entre 2004 e 2005, em ambas as empresa. Na empresa Alfa a pessoa escolhido foi o gerente de exportação, cuja função era cuidar de todo o processo relacionado a comercialização do café no exterior, tanto o do café verde, quanto o do torrado e moído. Na empresa Beta, a fonte de informação foi um dos sócios que cuida do processo de exportação do café.

b) dois consultores especializados no setor cafeeiro brasileiro e internacional, tanto em termos técnicos quanto mercadológicos; sendo um deles O Sr. Christian Santiago, coordenador executivo do PSI do café industrializado, e o outro o Msc. Cássio Moreira, presidente da ACOB.

Na tentativa de se conseguir falar com outras pessoas dentro das empresas sobre as exportações ficaram clara as barreiras intangíveis existentes nesse mercado. Na empresa Alfa, o dono apenas informou que qualquer assunto relacionado com o mercado internacional deveria ser tratado com o gerente responsável, pois ele só “tinha olhos” para o mercado nacional (que vive um grande momento de crescimento e valorização). Na empresa Beta, havia um outro sócio, mas esse não poderia se quer saber que a sua empresa estava sendo foco de um estudo. Na opinião dele, por mais que se mantenha a confidencialidade sobre o nome da empresa, pessoas externas à organização e à família não devem ter acesso a qualquer tipo de informação, que não seja de domínio público, sobre a empresa.

3.5 Coleta de dados

A pesquisa efetuada para o estudo de caso começou por uma ampla busca de fontes secundárias de informações, sobre o mercado internacional de café, que forneceu conhecimento preliminar fundamental sobre o ambiente no qual estavam inseridas as empresas estudadas. A documentação foi obtida de diferentes formas, incluindo relatórios disponibilizados na internet pela OIC e CECAFE, estudos de mercado oferecidos aos participantes do Programa Setorial Integrado para Exportação de Café, e pesquisas sobre hábitos e costumes dos consumidores de

café, disponibilizadas pela SCAA e pela CAC. O Material publicado na imprensa em geral referente ao mercado de café (em particular sobre as exportações brasileiras) também serviu como fonte secundária de informação. Além disso, fez-se uso de diversos artigos acadêmicos sobre o mercado internacional de café, para ratificar e complementar as informações levantadas, tanto das fontes secundárias como das primárias que ainda estavam por ser capturadas. A partir daí, seguiu-se a etapa de entrevistas e análise dos fenômenos observados.

Com relação às entrevistas, elas foram individuais e realizadas presencialmente, com duração de pouco mais de uma hora, cada, durante o mês de julho de 2006. Todas foram gravadas e transcritas pelo autor desta pesquisa, que fez questão de ir até cada um dos entrevistados, principalmente dos representantes das empresas, para conhecer mais sobre o ambiente no qual as empresas se encontravam. Além disso, procurou seguir algumas das orientações de Creswell (1998) para otimizar a coleta de dados durante as entrevistas, como falar pouco, deixando com que os entrevistados falassem a maior parte do tempo, e adaptar o nível das perguntas de acordo com as habilidades dos entrevistados.

Guiguet (2003) destaca a importância deste tipo de entrevista: “sem dúvida os entrevistados mostram-se mais a vontade quando ficaram frente a frente com a autora do estudo. Parece que havia maior cumplicidade entre as partes, que emoções, sentimentos, verdades se transmitiam melhor desta forma” (p. 43).

As entrevistas com os consultores tinham como foco principal a obtenção de dados sobre o macro-ambiente, de modo a facilitar a identificação de ameaças e oportunidades. Posteriormente, investigou-se, questões relativas a decisões favoráveis e desfavoráveis que pudessem ser tomadas pelas empresas para conseguir exportar seus produtos (tanto o café verde, como o industrializado).

Já a estrutura das entrevistas com os representantes das empresas foi inversa. Primeiramente investigou-se aspectos internos sobre como as empresas gerenciavam o composto de marketing, quem era o público alvo e seus concorrentes, com o objetivo de identificar forças e fraquezas nas empresas. Na segunda parte levantou-se, então, a maneira como a empresa percebia, utilizava e evitava os fatores no ambiente externo doméstico e internacional.

A razão pela qual utilizou-se estruturas diferentes para entrevistar os especialistas de mercado e os representantes das empresas está no fato de que o foco principal das informações fornecidas pelos especialistas era o macro-

ambiente. Em contra-partida, no caso dos representantes das empresas o foco era o micro-ambiente organizacional.

3.6 Tratamento e análise dos dados

O tratamento e análise dos dados baseou-se no método proposto por Tesch (1990), de compreensão, síntese, explicação e recontextualização, com o objetivo de garantir a coerência e a relação constante com o objetivo central e intermediários do estudo.

Para um diagnóstico focado no problema anteriormente descrito, fez-se uso do modelo da tarefa do marketing internacional, proposto por Cateora e Graham (2001) e apresentado no referencial teórico deste estudo.

De modo a possibilitar uma melhor análise das estratégias adotadas pelas empresas, mais especificamente no que tange os resultados obtidos, tendo em vista a adequação destas ao ambiente competitivo, fez-se uso da matriz SWOT. Ferrel et al (1999) concluem que “o processo de organizar as informações em uma análise SWOT pode ajudar a empresa a perceber a diferença entre onde ela pensa que está, onde outros a vêem e onde ela espera estar” (p. 70).

Os autores também orientam que, caso não seja possível coletar informações para a construção da matriz através de grupos de foco, a avaliação pode ser feita com base na intuição e experiência dos profissionais envolvidos. Por fim, apontam que não há obrigatoriedade em se avaliar as quatro variáveis (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) quantitativamente (p. 71).

Sendo assim, os dados obtidos através das entrevistas e das fontes secundárias foram, primeiramente, agrupados a partir das categorias propostas pelo modelo de Cateora e Graham (2001) e, em seguida, classificados de acordo com a matriz SWOT. Ao final comparou-se como as empresas se caracterizavam em termos de otimização das forças e oportunidades, e de minimização das fraquezas e ameaças, tanto nas exportações de café verde, como nas exportações de café industrializado.

3.6 Limitações do estudo

Em função do método de estudo escolhido ser um estudo de caso, não se pode estender a generalização dos resultados obtidos a todas organizações, sociedades ou países. Do mesmo modo, o estudo limitou-se a investigar duas organizações com perfil bastante parecido, sendo consideradas micro-empresas, familiares, cujo foco principal das atividades e formação dos sócios está muito mais relacionada com a parte técnica do cultivo e manuseio da plantação do que com a comercialização e o marketing dos produtos. Sendo assim, é possível que empresas de tamanhos diferentes, ou que possuam gestores com foco maior na comercialização do que na produção apresentem estratégias e resultados distintos aos encontrados através deste estudo.

Outra limitação deste estudo está relacionada à questão do espaço e tempo no qual ele está inserido. Primeiramente, tratam-se de empresas brasileiras familiares, produtoras de café orgânico, estando limitado a este contexto. Além disso, o estudo restringiu-se a entender as estratégias adotadas pelas empresas durante o período de tempo entre 2004 e 2005. É importante frisar este fato devido à dinâmica acelerada deste mercado, principalmente o de café verde.

O nível das informações disponibilizadas pelas empresas estudadas também se apresenta como uma limitação do estudo. A restrição aos dados financeiros e mercadológicos detalhados, impossibilita análises de uma série de indicadores, como a participação de mercado e a rentabilidade das vendas. É indiscutível o fato de que esse tipo de informação seria extremamente útil para compreender melhor o desempenho de cada empresa.

Por se tratar de uma empresa família, o número restrito de entrevistados nas organizações também deve ser considerado como uma limitação do estudo. No entanto, dada a dificuldade em se ter acesso a informações, esta foi uma limitação a qual o autor deste estudo teve que aceitar de modo a conseguir ter acesso às informações necessárias para a realização do estudo.

Enfim, o fato de que o problema foi abordado apenas no que se refere às estratégias de marketing adotadas pelas empresas, suprimindo outras informações que certamente também trazem implicações ao desempenho exportador, como por

exemplo, a questão das estruturas familiares vis-à-vis estruturas mais profissionalizadas.

Ainda pensando nas estratégias de marketing e as limitações método quanto à capacidade de identificá-las e analisá-las, nota-se que, principalmente, a avaliação do desempenho comparativo entre as estratégias adotadas pelas empresas depende muito da capacidade do pesquisador de analisar e interpretar as informações colhidas das empresas, comparando-as com as orientações sobre melhores práticas, fornecidas pelos especialistas de mercado. Caso fosse possível aplicar um modelo mais preciso para análise de desempenho das exportações, como o proposto por Carneiro et al (2006), o estudo seria menos dependente da capacidade analítica e interpretativa do pesquisador.