

4

Resultados e análise

Este capítulo divide-se em cinco sessões para apresentar os resultados obtidos e as análises desenvolvidas neste estudo. As duas primeiras sessões estão focadas na descrição e análise do ambiente externo às organizações. Neste caso, segmentadas entre as variáveis do mercado doméstico e do mercado internacional. As duas sessões seguintes são dedicadas à apresentação e análise do ambiente interno das duas organizações estudadas. Nesse contexto, cada um dos dois negócios de exportação (do café verde e do café industrializado) é tratado separadamente, para que seja possível identificar, com maior clareza, as características, as forças e as fraquezas das organizações, em cada um dos negócios. Por fim, a quinta sessão apresenta as matrizes sintetizando as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças encontradas pelas empresas Alfa e Beta em cada um dos negócios de exportação estudados.

4.1

Elementos não-controláveis

Para melhor compreensão dos elementos externos, fez-se uso não só dos depoimentos dos especialistas, mas também de informações disponibilizadas pelas instituições relacionadas ao ramo, e de resultados publicados em artigos acadêmicos sobre como o ambiente externo influencia no negócio de café.

4.1.1

Ambiente doméstico

Durante o período em questão, 2004 e 2005, o clima econômico no Brasil apresentava as seguintes características: a inflação mantinha-se sob controle, a taxa de juros mais alta do mundo, acima de 20% ao ano, baixo crescimento, alto índice de desemprego. Com isso a mão de obra brasileira permanecia mais barata do que a dos países desenvolvidos, representando uma oportunidade para a indústria da exportação. O dólar oscilou na faixa dos R\$3,00 durante boa parte de

2004, porém desde setembro começou uma trajetória de queda. No começo de 2005 a cotação oscilava na faixa de R\$ 2,75. Em maio, já oscilava em torno dos R\$ 2,50. A partir de outubro a oscilação passou a ser na faixa dos R\$2,25. A constante queda do dólar preocupava cada vez mais os exportadores e sem dúvida representava uma ameaça para o sucesso do negócio.

Mais especificamente no ramo do café, o presidente do conselho nacional do café apresentou o seguinte resumo sobre a situação dos produtores brasileiros:

“No final de 2004 houve recuperação dos preços do café no mercado mundial e o produtor começou a se capitalizar. Na época, esperava-se que se viesse a iniciar um período de preços favoráveis, assegurando renda para o setor. Entretanto, esse período de preços remuneradores para os produtores brasileiros foi curto, tendo terminado em junho de 2005 por causa da desvalorização do dólar ante o real, anulando os ganhos do mercado internacional. A partir de julho de 2005, o preço da saca de café caiu significativamente. No sul de Minas Gerais, o valor médio de venda para o produtor no período de julho de 2005 a março de 2006 foi de R\$ 250,43 a saca, considerando os diferentes tipos de café comercializados. Se levarmos em conta que na venda se descontam cerca de 4,5% (impostos, armazenagem e outras taxas), o produtor recebeu, nesse período, cerca de R\$ 239,16 por saca.

O custo total de produção de uma saca de café no sul de Minas Gerais, calculado pela Companhia Nacional de Abastecimento (Conab), é de R\$ 229,49 para uma produtividade de 25 sacas por hectare. Essa produtividade está acima da média da região, que, no último levantamento, foi de 21,13 sacas por hectare, obtida em safra cheia. No ano passado, que foi de baixa produtividade, a média nessa região foi de 13,59 sacas por hectare. A partir desses dados se pode estimar que o custo médio real de produção seja maior que o da Conab. Portanto, verifica-se que, nos últimos nove meses, o produtor vendeu cerca de 70% de sua produção anual com uma margem de cerca de R\$ 10 a saca (considerando-se o preço de R\$ 239,16 menos o custo de R\$ 229,49). Isso corresponde a uma margem líquida de 4,3% do custo. Nessas condições, um produtor médio, com uma colheita anual de 500 sacas de café, teria uma renda líquida de R\$ 5 mil por ano, ou 1,2 salário mínimo por mês”¹.

Apesar desses problemas, a aproximação dos valores pagos pela BM&F e bolsa de Nova Iorque tornou o mercado interno ainda mais atraente para os produtores. Além disso, o consumo interno não parava de crescer. Deve-se ressaltar que as previsões apontam que, se as taxas de crescimento do consumo de café se mantiverem como estão nos EUA e no Brasil, até 2010 o Brasil passará a ser o maior consumidor de café do mundo. Apesar da perspectiva positiva para os produtores brasileiros, esses fatos representavam uma ameaça para as exportações, tanto do café verde quanto do industrializado.

¹ Miarelli e Portugal (2006)

Em função dessa situação, os industriais e produtores brasileiros e, e alguns dos principais competidores internacionais, passaram a focar ainda mais no mercado interno. Ou seja, o mercado interno passou a ser considerado uma prioridade e, ao mesmo tempo, uma fonte de receitas até mesmo para o financiamento de operações no exterior. Em função disso, pode-se identificar uma oportunidade para as empresas aumentarem suas receitas, mas também uma ameaça, principalmente para o café industrializado, na medida em que competidores internacionais ingressando no mercado interno, eles também se beneficiam das mesmas oportunidades dos produtores brasileiros, como, por exemplo, acesso à mão de obra mais baratos do que os encontrados no primeiro mundo.

Outro detalhe importante, apontado por ambos os especialistas de mercado, é que o crescimento interno veio junto como uma valorização do produto, com um aumento no consumo de cafés especiais, inclusive o orgânico. Com resultado disso a própria indústria do orgânico, até então voltada para os consumidores do primeiro mundo, foi favorecida com o aumento do consumo interno.

Adicionalmente a este cenário interno, o principal benefício político-legal para buscar-se as exportações vinha da isenção de impostos como o ICMS, PIS e COFINS (benefício concedido a todos os exportadores, incluindo operações de drawback. Sem dúvidas essa é uma grande oportunidade para as exportações, aumentando a competitividade, por reduzir os custos tributários. Para as pequenas e micro-empresas foi criado o Exporta Fácil. Um programa, implementado através da Empresa de Correios que permite a exportação de produtos industrializados no valor de até US\$ 10 mil por ano. Posteriormente esse valor foi dobrado. Para os negócios incipientes de café industrializado, essa pode ser uma oportunidade para as empresas iniciarem o negócio.

Ainda considerando o segmento de café industrializado, desde 2002, as empresas dispõem do PSI do café industrializado, desenvolvido pela Apex Brasil. Esse programa representa uma oportunidade para as empresas interessadas no desenvolvimento das exportações desse tipo de café. O programa oferece dados e estudos de mercado com consumidores em diversos países, como EUA, Alemanha e França. Além disso, o programa pode financiar em até 50% custos com ações de marketing, como participação em feiras e ações nos pontos de venda internacionais.

Todas essas ações destinadas a simplificar procedimentos e reduzir custos de entrada na atividade exportadora são defendidas por Markwald & Puga (2002) que acreditam que pesquisas de mercado, identificação de oportunidades comerciais, participação em feiras e exposições são algumas das iniciativas que podem auxiliar empresas a superar barreiras de informação, barreiras de exposição e barreiras à entrada nos mercados externos, principalmente ao se considerar produtores de pequeno porte com potencial exportador, que carecem dos recursos e/ou conhecimentos necessários para realizar a exportação. Logo não há como negar que a existência desses fatores devem ser considerados como oportunidades pelas empresas brasileiras.

Em contra-partida a esses benefícios, aumentaram-se as exigências para abertura de *tradings*, houve pouca melhoria das estradas e portos, sem falar das greves da receita federal. Esse ponto, aliás, foi um dos destacados pelo especialista da ACOB:

“Às vezes perde o navio porque dá algum problema, uma greve. Então Japão, tem dois navios por mês. Perdeu um, só depois de 15 dias, então atrasa bastante.”

Sendo assim, todos os problemas domésticos listados acima representam ameaças para os negócios de exportação como um todo. Deve-se notar, novamente, que, devido a sua maior perecibilidade, o café industrializado é mais ameaçado do que o verde, quando considerando as ameaças impostas por falta de investimentos em infra-estrutura e greves.

4.1.2 Ambiente internacional

O modelo da Tarefa do Marketing Internacional apresentado por Cateora e Graham (2001) entende que as variáveis do ambiente internacional devem ser analisadas em cada um dos mercados internacionais. Sendo assim, nesta etapa do estudo serão considerados três mercados internacionais: América do Norte, União Européia e Japão.

Ao se analisar o clima econômico, percebe-se, primeiramente que qualquer processo que envolva mão de obra no exterior é mais custoso do que no Brasil, devido ao elevado custo de mão de obra nos mercados alvo. Além disso, a renda per capita mais elevada representa uma oportunidade nesses mercados, pois isso é

de fundamental importância para o segmento de orgânicos, conforme aponta o especialista da Apex, deixando claro que se trata mais de uma questão econômica do que cultural:

“Quando a gente não tem uma situação financeira boa, ou seja, um poder de consumo e aquisição baixo, você vê as pessoas não se importando com isso (produto orgânico). Mas elas não se importam não é porque não querem o bem do planeta. É porque é o que o bolso paga. Então, existe uma relação diretamente proporcional. Per capita mais alta (poder de compra), as pessoas podem se permitir ter uma consciência ecológica maior.”

Apesar disso, a União Europeia é um mercado que mais vem impondo barreiras através das pressões por preços mais baixos, principalmente para o produto industrializado, mesmo com o euro valendo mais do que o dólar. Essa constatação também é destacada pelo especialista da Apex:

“Por incrível que pareça, apesar do euro ser mais valorizado do que o dólar, a Europa está pagando menos pelo café, e os EUA pagando mais... Desde 2002, a Europa está passando por uma fase onde a principal preocupação é preço.”

Essa afirmação pode ser comprovada através da análise dos valores pagos pelo café torrado e moído nos três mercados em destaque, como mostra a tabela 8.

Tabela 9 - Exportações de Café Torrado e Moído - Janeiro a Junho de 2005

Mercado	Share %	Valor US\$	Volume Kg	Preço US\$/Kg
EUA	47	3.427.511	827.008	4,14
Europa	33	2.434.639	690.862	3,52
Japão	10	722.155	222.756	3,24
Outros	10	686.517	198.235	3,46
Total	100	7.270.822	1.938.861	3,75

Fonte: ABIC

Disponível em: http://www.abic.com.br/export_asetorial.html

Acesso em: 6 nov. 2005

A pressão por preços mais baixos faz com que aumente a participação do conillon nos blends substituindo o arábica, tornando a ameaça ainda maior para os produtores brasileiros. Essa ameaça é constatada também por Scholer (2004), que em seu estudo aponta que nos últimos anos a participação desse tipo de café saltou de 25 para 35% do total de café consumido no mundo.

Ainda tratando do cenário econômico mundial e pensando na cotação do café verde no mercado. O especialista da ACOB argumenta que quanto mais valorizado estiver o café convencional, melhor será para o café orgânico:

“Se a diferença entre o preço do orgânico e do convencional diminui, o comprador pode ter uma tendência a comprar mais o orgânico. Se o convencional está mais barato, ele compra do convencional. Por exemplo, se o convencional está metade do preço do orgânico, ele vai comprar mais convencional. Quando o preço da bolsa sobe, e os preços se aproximam, ele pode comprar mais do orgânico.”

Além disso, Mohan e Love (2004) alertam que os produtores não devem tentar reduzir os riscos em relação ao preço do produto para exportação a partir das previsões para o mercado futuro de cafés.

Por fim, um ponto a ser destacado em relação aos EUA, é o fato de que, além deste mercado pagar mais pelo café, eles também são o maior mercado consumidor. Sendo assim, mesmo um nicho de mercado como o dos cafés especiais que percentualmente representa pouco, em valores absolutos representa muito.

Em se tratando da análise dos concorrentes para o mercado de cafés verdes, ambos os especialistas apontam a desvantagem dos produtores brasileiros em relação aos demais produtores orgânicos, em função da necessidade de adaptação dos métodos de plantio. O especialista da Apex descreve essa situação:

“Bom, aqui no Brasil, as técnicas de cultivo orgânicas vieram para tentar melhorar a lucratividade da lavoura. Mas o problema é que o produtor tem que investir para se adaptar. Já nos outros países, tipo México, Peru os produtores já utilizam o sistema orgânico naturalmente. Eles não precisam se adaptar para ser orgânico.”

Como resultado disso, o café orgânico brasileiro acaba saindo mais caro do que o dos concorrentes como destaca o especialista da ACOB:

“Eles vendem por US\$1,25-1,30/lb. A bolsa está US\$1,00 (por libra). O nosso está no mínimo US\$1,50. Mas a gente está estimulando só os melhores mercados. Então hoje a gente tem vários mercados para esse tipo de produto, mercado que paga US\$2,00/lb.”

A possível ameaça gerada pelos baixos preços dos concorrentes é revertida através da busca pelos melhores mercados, onde paga-se mais pelo produto de melhor qualidade. Além disso, o especialista da Apex argumenta que os

produtores brasileiros não devem se preocupar muito com esses outros produtores de café verde:

“Não sei se devemos nos preocupar muito com os concorrentes e sim se preocupar com o nosso café. A nossa estratégia é mostrar que o nosso produto tem qualidade. É mostrar que o Brasil tem produto competitivo. E mostrar que nós temos produtos competitivos com qualidade. Nós estamos fazendo isso? Estamos.”

No entanto ele também reconhece as limitações quanto aos investimentos necessários, revelando uma possível ameaça aos produtores de cafés especiais:

“É lógico que a força com que isso (mostrar que tem produtos de qualidade) é feito é diretamente proporcional aos recursos que a gente tem. Então sempre fazem aquela comparação com Colômbia, se você ver a quantidade de investimentos que eles fazem por ano numa única ação, se não me engano, são 30 milhões de dólares por ano. Dá para fazer bastante coisa com 30 milhões de dólares. É uma coisa bem diferente da gente. O nosso projeto para 2 anos é 11 milhões. Então é diferente, é diferente.”

Quando tratando dos concorrentes no segmento industrializado a situação fica ainda mais complicada para os produtores brasileiros, pois o Brasil deixa de competir com os demais fornecedores de matéria prima e passa a disputar com países desenvolvidos, como Alemanha, Itália e EUA, por exemplo. Esses são concorrentes que além da tradição já estão há muito tempo estabelecidos e com total penetração nos canais de distribuição.

Um fator agravante ao se considerar os concorrentes nesses países está no acesso ao capital com juros mais baixos do que no mercado brasileiro, conforme explica o especialista da Apex:

“Tanto na Europa, quanto nos EUA, você faz projeto de empresa para pagar em 15 anos. Com juros para a empresa de 1% ao ano. Então eles têm mais gás para investimento em marketing, por exemplo, porque ele só vai pagar em 15 anos.”

Ao se considerar as questões políticas e legais percebem-se algumas vantagens nos mercados norte-americano e japonês, em relação ao mercado Europeu, principalmente no segmento de cafés industrializados. Nesse segmento, há uma barreira tributária de 7,5% para o café industrializado exportado para a União Européia. Questões como essa são destacadas por Jeannet e Hennessey (2004), que acreditam que o problema surge quando os negócios internacionais substituem negócios domésticos nos países onde penetram e que, por isso, muitas

vezes os governos internacionais estabelecem medidas políticas/legais, visando proteger seus mercados internos. Isso é justamente a ameaça dos produtores brasileiros que querem exportar o produto industrializado nos mercados do primeiro mundo.

Essa barreira é inexistente no café verde, que é livre de imposto em todo o mundo. Adicionalmente, as severas restrições do mercado japonês favorecem a entrada de café orgânico, uma vez que esses cafés acabam por atender às exigências do mercado.

No segmento de café verde como um todo, o especialista da Apex aponta uma ameaça, inexistente no café industrializado:

“O verde você pode ter o claim, que é o desacordo, com o produto já lá no destino, o cara prova, fala ‘não foi isso que eu comprei’. E ele entre com arbitragem, pede arbitragem. Então isso são regras do verde que você não tem no industrializado. O verde tem essa complexidade, que o industrializado não tem.”

Ao se considerar as forças culturais nos mercados alvo, a entrevista com o especialista da Apex revelou uma série de oportunidades e ameaças. Primeiramente, o especialista aponta a ameaça imposta pela desconfiança que o mercado tem, devido ao Brasil ser historicamente um fornecedor de matéria prima e não do café industrializado:

“Então, como o mercado está acostumado a comprar matéria prima, quando você oferece o produto acabado ele fica receoso.”

Esse mesmo racional se aplica para o café gourmet, onde o Brasil não é percebido como fornecedor de cafés de qualidade:

“Lógico que isso a gente paga um preço alto, porque você ser fornecedor de quantidade nem sempre quer dizer ser fornecedor de qualidade.”

Em relação ao mercado norte-americano, o especialista aponta que:

“Existe um pouco de resistência na costa oeste, onde a gente sente que para nós não é o meio de entrada.”

Já em relação ao mercado europeu, onde há uma maior demanda por preços baixos ele aponta a oportunidade cultural criada pela ameaça econômica:

“Quando você tem o mundo perseguindo preço, cai a qualidade. Quando a qualidade cai, você dá espaço para os especiais entrarem.”

No entanto ele também alerta para o risco eminente da eterna busca por melhores preços:

“Não tem mágica, para mexer no preço, tem que mexer na qualidade. Quem perde é a indústria de café porque o consumidor pensa ‘ah, essa bebida está ruim’, vai migrar para outra. E aí, perdeu esse consumidor, para voltar é difícil.”

O especialista aproveita para mostrar como as entidades de cafés especiais, como a BSCA, vem fazendo para minimizar essas ameaças e maximizar as oportunidades:

“Então, frente ao mundo nos temos aí um desafio grande. Então, é o que a BSCA vem fazendo há 11 anos, que divulgando os cafés especiais pelo mundo.”

Rienstra (2004) dedicou um artigo inteiro sobre o trabalho dessa instituição específica e revela que em 2004, os melhores lotes de café da BSCA foram vendidos por quase três vezes mais do que os lotes de café convencional (p. 29). Além disso, o especialista aponta uma outra oportunidade advinda de uma força cultural nos mercados alvo, que é justamente a questão da fidelização dos consumidores.

“Uma vez que a gente conquistou o consumidor, não adianta ele (o concorrente) vir com esforço financeiro para tirar a gente. Ele tem que vir com algo nos mesmos parâmetros, e, aí sim, com mais dinheiro. Só com o dinheiro ele não consegue. Até porque o varejista avisa ‘eu não posso tirar esse produto porque o cliente já espera, ele já está acostumado a vir aqui e comprá-lo. Eu não posso simplesmente tirá-lo’”.

A estrutura de distribuição existente nos diferentes mercados também apresenta diferentes oportunidades e ameaças. Na Europa, o especialista da Apex adverte:

“Engraçado que na Europa agora só entra com preço. Se não tiver preço você não ganha. Isso tem uma contra-partida, eles não exigem muito investimento de marketing, então quem investe em marketing é o distribuidor ou o importador.”

Essa é a mesma situação encontrada no Japão, onde há menos necessidades de investimentos em função da entrada no mercado se dar através dos importadores.

Já no mercado norte-americano, não. Lá predomina a figura dos distribuidores, mais do que os importadores. Sendo assim, o especialista da Apex indica que a melhor estratégia para as empresas que buscam exportar o café industrializado é a de abrir uma filial no país escolhido (EUA ou Canadá), importar através da própria empresa e utilizar um distribuidor local para fazer a entrega.

No entanto, uma coisa o especialista aponta como sendo igual em todos os mercados, variando apenas o grau de exigência em relação a elas. Tratam-se das ações para fazer o produto girar, quando se trata do café industrializado.

“Não importa se é EUA, Europa, Japão, África do Sul. Sempre te perguntam o que você vai fazer para o produto girar.”

Além disso, ele aproveita para ressaltar a diferença de resultados na medida em que a empresa traz para si o maior número de atividades da cadeia:

“Quando você vai até a gôndola, você vê logo o produto girar. Quando você repassa, mas não faz tudo, pode demorar mais para vir o resultado. Se vier o resultado, porque às vezes isso nem acontece.”

Cabe ressaltar, porém que Scholer (2004) acredita que as exigências do mercado quanto à agilidade de resposta dos fornecedores representa uma ameaça aos produtores que desejam industrializar o café antes de exportá-lo, pois alterações nas datas de entrega, volumes, *blends* e tipos de embalagem são mais difíceis de serem feitos a grandes distâncias. Como o Brasil está mais distante dos mercados alvo do que a maioria dos competidores de café industrializado, essa questão geográfica representa uma ameaça para o produto industrializado brasileiro.

Finalmente, a análise do nível de tecnologia nos mercados-alvo aponta uma série de ameaças. A primeira, apontada pelo especialista da Apex, é a de que:

“o mercado de solúvel é bem mais concentrado na mão de alguns fabricantes.”

Essa constatação também é feita por Talbot (1997) que vai além, argumentando que, tanto a importação do café verde, como a manufatura de café torrado e solúvel é bem mais monopolizada do que a produção e a exportação do produto verde (p. 87). Sendo assim, essa afirmação representa uma ameaça para os cafeicultores brasileiros.

Ainda nessa linha, o especialista da ACOB explica a complexidade da operação de industrialização de um café orgânico:

“Então não é simples. O equipamento precisa ser limpo, a empresa tem que ser certificada, mesmo para passar um produto orgânico, porque ele tem que estar limpo, senão contamina.”

Claro e Claro (2004) também apontam essa maior complexidade da industrialização no café orgânico. No estudo, as autoras identificam que há um número maior de interfaces e uma maior necessidade de controle sobre o processo como um todo sempre a industrialização é feita e/ou coordenada pelo produtor no país de origem. Isso evidencia outra ameaça do negócio de café industrializado, quando comparado à exportação do café verde.

4.2 Empresa alfa

A Alfa é uma empresa familiar que comercializa café industrializado convencional no Brasil há mais de dez anos. A produção de orgânicos teve início em 2003 e, graças a um bom trabalho no campo durante a transição para a agricultura orgânica, possui média de 25 sacas por hectare. A média brasileira para a agricultura convencional é de 17.

A produção anual é de 1500 sacas, e segundo a classificação apresentada pelo especialista da ACOB ela é considerada uma empresa média:

“Pequeno é de qualquer coisa até 200 sacas/ano. Médio é de 200 a 3000 sacas.”

Dentre o total produzido, 75% destinam-se ao mercado internacional, sendo 100% deste volume de café verde. Os mercados internacionais importadores incluem o Japão e os EUA. Os 25% restantes da produção são industrializados e comercializados no mercado doméstico.

Com o aumento do consumo no Brasil, os donos da empresa estão cada vez mais envolvidos e focados no mercado interno. Em função disso, entregam toda a gestão dos negócios internacionais a um “gerente de exportação” responsável pela gestão dos negócios internacionais da empresa. Deve-se evidenciar o fato de que o gerente também trabalha para outras empresas agenciando a exportação de café verde orgânico.

4.2.1 Café verde

Para atuar no segmento de café verde, se identificou que a empresa Alfa faz uso das seguintes estratégias de marketing internacional.

4.2.1.1 Estratégias de produto

Em se tratando do produto café verde, a empresa Alfa oferece o café beneficiado (limpo e segmentado por peneiras) e em duas formas diferentes de preparo, natural e cereja descascado. A partir das três opções de estratégia de produto apresentadas por Kotabe & Helsen (2000), pode-se afirmar que trata-se da de adaptar o produto ao mercado externo, pois a empresa fez investimento para conseguir preparar tipos diferentes de cafés. Apesar do gestor afirmar que o café é de alta qualidade, ou seja, que ofereça bebida fina (saborosa), o produto não possui nenhuma certificação de gourmet. A única certificação que o produto possui é a de produto orgânico, do Instituto Bio-Dinâmico (IBD). Cabe ressaltar que a certificação do IBD é reconhecida e respeitada internacionalmente, inclusive nos principais mercados de produtos orgânicos, como EUA, Japão e União Européia. Ainda assim, esta certificação não garante os prêmios pagos por outras certificações sócio-ambientais, como a Rainforest e a Fair Trade, por exemplo.

Ao se analisar as forças e fraquezas dessa estratégia de produto percebe-se, primeiramente, que o fato da empresa oferecer duas formas de preparo, natural e cereja descascado, pode ser considerado como uma força. Isso porque ela pode oferecer dois tipos de qualidade de bebida diferentes, possibilitando uma maior adequação do produto às necessidades do cliente e do consumidor final. Uma segunda força está na certificação orgânica obtida pela empresa, devido ao seu amplo reconhecimento internacional. Esse é um fato que merece destaque, pois,

no Brasil, há produtores de orgânico cuja certificação não vale para o mercado internacional, impossibilitando a comercialização do café no mercado internacional, como um produto orgânico. No entanto, o fato dessa ser a única certificação do produto pode ser considerada como uma fraqueza. Primeiro porque limita o prêmio pago pelo produto em relação ao café convencional. Pode até ser que o café receba o mesmo pagamento, ou até mais, que um café com outras certificações, além do IBD, mas a regra geral, principalmente se tratando de novos clientes, é que cafés com mais certificações, para diferentes apelos (orgânico x ambiental x social) sejam mais valorizados e do que aqueles com apenas uma certificação. Além disso, o fato da empresa não ser certificada como produtora de café gourmet deixa margem para uma avaliação mais subjetiva em relação à qualidade do produto.

4.2.1.2 Estratégias de preço

O preço do produto é determinado em função do preço de mercado do café convencional na bolsa e, tanto o prazo quanto as formas de pagamento variam em função do cliente e da negociação. Contudo, o prêmio de mercado é determinado de forma subjetiva pela empresa e pode variar em função da negociação. Assim explica o gestor da empresa:

“No verde a gente sempre precisa ver como está o mercado. Mas sempre tem que cobrir os custos de produção, pagar a minha comissão e sobrar para o dono. A gente até tenta estabelecer um preço, que vai ser mais fácil ou mais difícil de cumprir em função do mercado de commodity. Normalmente não varia muito, só quando o negócio começa a apertar e o pessoal está precisando de dinheiro logo. Aí a gente costuma baixar um pouco o preço. Mas vai, normalmente, uma saca está custando US\$2302, FOB Santos.”

Quando questionado sobre a influência da variação cambial na formação do preço, o gestor deixou claro que:

“Normalmente o nosso preço já é definido em dólar, no verde e no industrializado. Então a gente estabelece e é aquilo lá, A gente não fica reajustando em função do dólar, até porque o cliente internacional não vai gostar se a gente ficar mudando o preço toda hora. A gente sabe que há esse risco inerente ao negócio de exportação. A gente está consciente disso. Óbvio que a

² Saca de 60kg, preço FOB no porto de Santos

gente coloca um preço mais caro, mais caro não, um preço alto, mas que a gente sabe que dá para vender, e tem uma proteção financeira um pouco maior por causa disso.”

De acordo com as estratégias de preço apresentadas por Kotler (1993), a Alfa adota a de preço uniforme único, onde o mesmo preço é praticado em todos os mercados sofrendo apenas o ajuste cambial.

Assim como grande parte das empresas produtoras de café orgânico no Brasil, a Alfa precisa cobrar um preço acima dos demais concorrentes internacionais de café verde, como países da América Central e África, para que o negócio seja rentável. Para manter-se rentável, a empresa não pode vender a saca de café abaixo de US\$ 200. No entanto, o preço cobrado pode chegar até US\$ 250 dependendo do lote ou das especificações, como, por exemplo, um cereja descascado, peneira 16 acima³.

Normalmente, o preço da saca de um café orgânico, contendo apenas a certificação do IBD, nos países concorrentes mencionados acima não ultrapassa US\$180. Como resultado disso, a empresa não consegue vender para o mercado Europeu, que é muito mais sensível a questões de preço do que o japonês e o americano. Vale ressaltar o fato de que a empresa procura estabelecer o seu preço de maneira coordenada com os demais produtores que conhece no mercado brasileiro, de modo a garantir o piso para que o produto não se desvalorize. Essa política pode ser considerada uma força da empresa, pois aumenta o poder de negociação de preço da empresa Alfa, frente aos compradores internacionais que buscam o café orgânico brasileiro.

No que diz respeito à forma e ao prazo para o recebimento dos pagamentos, o gestor explicou que:

“Sempre CAD. Sempre através do exportador, que vende para o importador. O importador paga o exportador, que depois repassa o valor para a Alfa. Isso aí, considerando do dia que o produto sai do armazém, até receber o dinheiro, dá uns 20-30 dias.”

Dessa forma a empresa consegue minimizar um dos maiores riscos apontados por Jeannet e Hennessey (2004) ao se definir estratégias de preço para a exportação.

³ Segmentação por peneiras varia numa escala de 13 a 18. 16 acima significa que todos os grãos menores que 16 são excluídos da saca.

4.2.1.3 Estratégias de promoção

Como a empresa tem se voltado para o mercado doméstico, há poucos recursos financeiros disponíveis para grandes investimentos em comunicação e promoção do produto. A estratégia resume-se ao uso da internet, através de um site informativo, sem que haja a possibilidade da compra diretamente através da rede. Além disso, a empresa faz uso de material de comunicação impresso (folders) que serve tanto para os clientes diretos como para os consumidores nos pontos de venda. Por fim, a empresa é representada em feiras internacionais pelo seu gerente, que a apresenta juntamente com outras competidoras do mercado doméstico, conforme explicado pelo gestor:

“Eu normalmente vou às feiras. Levo uns folders, que fala do café verde e industrializado, e só. No mercado interno eles (os donos da Alfa) até estão com planos de começar a investir mais. Mas no mercado internacional é isso aí, internet, folders e feiras. Ah, e é um folder que serve para o comprador se informar, e serve para o cliente distribuir entre os consumidores... não existe um plano de investimentos.“

Ao se considerar os tipos de restrições na propaganda apresentados por Cateora (1993) fica evidente que três delas podem afetar a eficiência das estratégias de promoção, afinal a Alfa não levou em consideração possíveis barreiras de linguagem, barreiras culturais e atitudes locais em relação à propaganda (no que diz respeito às diferenças de sentimento da população em relação à propaganda). Logo isso pode ser caracterizado como uma fraqueza da organização ao definir e implementar as estratégias de promoção.

Tomando como base os tipos de estratégia de produto e comunicação apresentados por Keegan & Green (1999) pode-se afirmar que para esse produto a empresa adota uma estratégia de adaptação do produto e extensão das comunicações, onde o produto deve ser adaptado em razão das condições de uso impostas pelo mercado, no entanto, as similaridades culturais permitem que a estratégia de comunicação seja harmonizada.

Contudo, como há pouco esforço de comunicação como um todo, devido ao foco no mercado interno, percebe-se que isso trata-se de uma fraqueza (para o negócio de exportação), pois os donos dedicam menos recursos, tempo e esforço

para o mercado externo. Outra fraqueza que pode ser apontada está no fato da empresa não tirar proveito da sua página na internet para comercializar o produto diretamente para o exterior. Apesar do especialista da Apex criticar esse canal pela elevado custo logístico, o autor deste trabalho considera válido o uso desse canal, juntamente com o programa Exporta Fácil como forma de se testar o produto industrializado nos mercados internacionais.

4.2.1.4 Estratégias de distribuição

A estratégia de distribuição da Alfa, segundo os modelos apresentados por Nickels & Wood (1999) é a de exportação indireta através de um gerente de exportação, remunerado através de comissão de vendas. Esse gerente negocia diretamente com redes de cafeterias, que torram o produto e revendem aos consumidores finais. Apesar do produto sair do Brasil direto para o varejista que vai preparar e comercializar o café, a empresa tem um mínimo de envolvimento com a distribuição do produto no mercado internacional. Com isso o grau de controle sobre o composto de marketing é mínimo. As entregas normalmente são feitas de navio, afinal, conforme argumentam Kotabe & Helsen (2000), a decisão gerencial deve ser tomada com base em três fatores: valor por volume, perecibilidade do produto e custo do transporte. Nesse caso, trata-se de um produto de baixo valor por volume, que é comercializado em grandes volumes (pelo menos 5 toneladas por vez), e de baixa perecibilidade.

Essa estratégia de distribuição apresenta outra fraqueza da empresa, que reside na questão do gerente de exportação não trabalhar exclusivamente para a Alfa. Por um lado pode-se argumentar que isso é bom, pois reduz os custos fixos, porém, isso limita o envolvimento desse profissional com a empresa, podendo afetar a velocidade dos resultados, conforme apontado pelo especialista da ABIC, ao comparar a velocidade na obtenção dos resultados entre as diferentes formas de se atingir o mercado. Em contra-partida, o fato da empresa enviar seu produto diretamente para o cliente que irá preparar e revender para o consumidor, facilita a prática de preços mais elevados, por haver poucos intermediários entre a produção e o consumo, pode ser considerada uma força.

4.2.2 Café industrializado

No segmento de café industrializado, foram identificadas as estratégias de marketing internacional listadas a seguir.

4.2.2.1 Estratégias de produto

No segmento do café industrializado, a empresa produz o café torrado em grão e moído. As embalagens podem variar de 250 gramas até 5 quilos, dependendo do cliente. Contudo, para o mercado internacional, a empresa só oferece a embalagem com válvula. Isso, por acreditar que essa seja a melhor forma de apresentação e conservação do produto. Ao se considerar as questões apresentadas por ambos os especialistas entrevistados, pode-se considerar isso como uma força, pois a embalagem está adequada ao posicionamento de café gourmet, objetivado pela empresa. Deve-se destacar, no entanto os cuidados em relação ao ambiente do empacotamento que necessariamente deve estar livre de oxigênio. Caso contrário, o produto, principalmente o T&M, terá uma maior perecibilidade. Como a empresa não produz o café solúvel, pode-se argumentar que isso seja uma fraqueza para ingressar no mercado asiático, em especial o mercado japonês, onde o solúvel é o principal tipo de café consumido. A partir das opções de estratégia apresentadas por Kotabe & Helsen (2000) percebe-se que a estratégia adotada pela empresa para este produto é a de desenvolver um produto global para atender aos consumidores estrangeiros. A razão pela qual essa é a estratégia e não de manter a mesma política de produto utilizado no mercado doméstico está fundamentada no fato de que, para o mercado doméstico o principal tipo de embalagem é a do tipo almofada, mais barata do que a com válvula, porém não protege o produto da oxidação.

Em relação ao blend usado, a empresa usa o mesmo para os diferentes mercados onde tenta penetrar, EUA, Japão e União Européia. Ao se considerar que os consumidores dos diferentes mercados possuem gostos específicos, pode-se argumentar que a utilização de um único *blend* para todo o mercado internacional seja uma fraqueza, afinal ele deveria ser customizado em função das preferências de cada país.

4.2.2.2 Estratégias de preço

A estratégia de padronização de preço, segundo as alternativas apresentadas por Kotler (1993), também se aplica ao preço do produto, que é o mesmo para todos os países. Os preços cobrados variam entre US\$ 12 e US\$ 13 por quilo, FOB Santos, em função do tamanho da embalagem. Quanto menor a embalagem mais caro o quilo. No entanto os preços são os mesmos para todos os mercados-alvo. Novamente, isso pode ser considerado uma fraqueza ao se considerar os diferentes preços no mercados. Segundo dados da ABIC, o mercado norte-americano é o que paga mais pelo produto torrado em grão e moído. Tomando como base o preço de US\$ 25 por quilo, próximo do praticado por diferentes marcas que oferecem o café torrado em grão e moído, apenas com a certificação de orgânico, no varejo norte-americano, e, considerando que o canal utilize um *mark-up* de 40%, chega-se ao valor um próximo de US\$ 18,00 por quilo, para o produto entregue no cliente.

A partir dessa perspectiva, pode-se argumentar que, como a empresa busca importadores no mercado internacional para intermediar a venda aos varejistas, há pouca margem para o importador adicionar uma comissão ao preço do produto. Sendo assim, parte da comissão deveria ser abatida do preço praticado pela Alfa. No entanto, a empresa se recusa a vender o produto industrializado abaixo dos valores apresentados acima, caracterizando, assim, uma fraqueza na estratégia de preço da empresa. Esse ponto é reforçado por & Katsikeas (2001) que argumentam que uma estratégia de preço, que ignora as características específicas do mercado tende a gerar preços ao consumidor que, simplesmente, sejam altos demais, por consequência, comprometendo o desempenho das vendas.

Em defesa dessa estratégia de preço, o gestor da empresa argumenta que:

“Com uma saca de verde a US\$250, você consegue colocar o torrado a US\$ 9/kg. Que é o preço de mercado. Quando você coloca o preço (do industrializado) acima de US\$ 11-12, já fica mais difícil de vender porque o comprador acha caro. Só que tem que ver que o custo de se fazer uma venda do torrado é muito maior, porque a entrega é pulverizada. Então isso aumenta o custo total. Então para você vender a US\$9/kg é melhor você vender o verde. Melhor não, mas em termos financeiros é a mesma coisa.”

Apesar da empresa nunca ter conseguido exportar o café industrializado, o gestor demonstrou conhecer os riscos financeiros, apontados por Jeannet e

Hennessey (2004) como um dos principais inerentes a essa tipo de operação, e como eles se diferem da exportação de café verde.

“Quando a gente fechar um pedido no industrializado vai ter que ser diferente. Tem que pegar um adiantamento, uns 40%, para servir até como segurança para a gente. Agora, eu não sei quanto tempo entre o começo da operação até o recebimento do último pagamento, porque eu nunca fiz. Mas acho que pode demorar uns dois meses.”

4.2.2.3 Estratégias de promoção

Em se tratando das estratégias de promoção e comunicação, a Alfa faz uso das mesmas usadas para o café verde. Ou seja, internet, folders e participação em feiras internacionais. As fraquezas apontadas anteriormente, referentes a esta estratégia também se aplicam para o café industrializado, porém elas são potencializadas pelo fato deste segmento demandar maiores investimentos, principalmente em comunicação e promoção.

Além disso, conforme alertado pelo especialista da ABIC, o mercado norte-americano, apesar de pagar mais pelo produto, exige maiores investimentos por parte de seus fornecedores. Isso potencializa ainda mais a fraqueza oriunda da falta de investimentos disponíveis para o desenvolvimento de negócios no mercado internacional. Novamente, não se pode esquecer das barreiras descritas por Cateora (1993) como a de linguagem, culturais e de atitudes locais em relação à propaganda, não contempladas pela empresa ao elaborar as estratégias de promoção para o mercado internacional, caracterizando outra fraqueza da Alfa.

4.2.2.4 Estratégias de distribuição

A estratégia de distribuição é a mesma adotada para o café verde, a de exportação indireta através de um gerente de exportação, segundo as alternativas apresentadas por Nickels & Wood (1999). Como a empresa jamais conseguiu exportar o produto industrializado e não tem acesso a nenhum cliente internacional que tenha interesse em adquirir o produto, pode-se argumentar que essa é uma fraqueza da empresa em relação à estratégia de distribuição adotada. Adicionalmente, considerando-se a perecibilidade do produto, o volume (potencial) e o preço por volume, conforme recomendam Kotabe & Helsen

(2000), pode-se argumentar que a decisão de utilizar a venda direta através da internet, seria uma alternativa para o início da distribuição do produto industrializado. Até porque oferece a possibilidade ao cliente de escolher o tipo de frete que prefere (e pagando mais por fretes mais rápidos).

4.3 Empresa beta

Assim como a empresa Alfa, a Beta também é uma empresa familiar que há gerações já trabalha com café. A diferença é que ao contrário da Alfa, a Beta foi uma das primeiras a produzir café orgânico no Brasil, e já o faz desde 1993. Contudo a produção do café industrializado só teve início há cinco anos.

Atualmente, a produtividade da Beta está abaixo da média brasileira, em torno de 15 sacas por hectare. Além disso, o terreno acidentado da fazenda impede a mecanização da lavoura, aumentando o custo de mão de obra e o dispêndio de energia para manuseio da produção.

A produção anual também chega a 1500 sacas, das quais, aproximadamente, 65% destinam-se ao mercado internacional, sendo 90% desse volume de café verde. Os mercados internacionais importadores incluem o Japão, Holanda e Inglaterra. Contudo, o mercado japonês é o principal mercado consumidor do café produzido pela Beta, que já é abastecido por ela há mais de dez anos. Os 35% restantes da produção são comercializados in natura no mercado doméstico, para o Café Bom Dia que abastece a rede Wal-Mart nos EUA com café orgânico industrializado.

Apesar de gerida por dois irmãos, a empresa pertence a uma família com diversos membros, que se envolvem no negócio sempre que são necessários investimentos na empresa. Nesses casos, o processo decisório torna-se mais lento e nem sempre há consenso entre os familiares sobre a melhor coisa a se fazer. Com isso, a empresa perde agilidade e, eventualmente, até produtividade, pois o baixo volume produzido por hectare poderia ser revertido através de investimentos na lavoura.

4.3.1 Café verde

Para atuar no segmento de café industrializado, identificou-se que a empresa Beta faz uso das seguintes estratégias de marketing internacional.

4.3.1.1 Estratégias de produto

No segmento de café verde, a empresa Beta limita-se a oferecer o café de terreiro beneficiado, sem oferecer nenhuma outra forma de preparo do grão. Adotando a mesma estratégia da empresa Alfa, a Beta possui apenas certificação do IBD, mesmo afirmando produzir um café gourmet. Sendo assim, pode-se afirmar que isso significa que ela tenha as mesmas forças e fraquezas apontadas para a empresa Alfa, no que diz respeito às certificações. No entanto, o fato da Beta oferecer apenas um tipo de preparo de café verde representa uma fraqueza da organização, pois limita a variedade de sabores de bebida. Ao utilizar as opções de estratégias apresentadas por Kotabe & Helsen (2000) fica claro que a Alfa mantém a mesma política de produto adotada no mercado doméstico.

4.3.1.2 Estratégias de preço

Como a empresa já trabalha com um mesmo cliente há muito tempo no mercado japonês, o preço é definido a partir de valores máximo e mínimo, estabelecidos em um contrato com o cliente. Assim explicou o gestor da empresa:

“Para o Japão, a gente tem o contrato anual, com os embarques definidos, que vão cobrindo os débitos dos adiantamentos que a gente pega a cada dois meses. Óbvio que, durante a colheita, as remessas de dinheiro são maiores, porque o nosso custo aumenta, mas nos outros meses os valores são iguais. Então, se você for ver, o nosso pagamento é adiantado.”

Mais especificamente em termos quantitativos o gestor esclarece que:

“Normalmente, para o verde a gente vê a cotação de Nova Iorque e adiciona US\$50 por saca. Mas o contrato estabelece valores mínimos e máximos a serem pagos, para os dois lados se protegerem das oscilações mais fortes da bolsa.”

Essa estratégia de preço, onde a produção é toda financiada representa uma força da organização, primeiro por proteger o preço contra grandes quedas no preço de mercado do café bolsa, e segundo por facilitar o acesso ao capital de giro, sem que seja necessário pagar as altas taxas de empréstimo cobradas no mercado brasileiro. Além disso, essa estratégia elimina o risco da empresa em não receber o pagamento pelo produto. Risco, esse, destacado como um dos principais por Isso faz com que a empresa, novamente, elimine um dos principais riscos financeiros apontados por Jeannet e Hennessey (2004), ao se definir estratégias de preço para a exportação de qualquer produto.

Em contra-partida, essa estratégia cria uma fraqueza em momentos em que a demanda está maior do que a oferta de café, como o atual, pois o teto de preço contratual limita a possibilidade de ganho por parte da empresa. O próprio gestor reconhece esse problema:

“Então o nosso negócio com esse cliente era muito bom quando o convencional estava muito ruim, até 2002. O teto esta em US\$220 e não podia vender abaixo de US\$160 (a saca), mas o convencional estava US\$50. Então para gente estava ótimo. Depois começou a subir, e o convencional chegou a US\$190. Em função do nosso teto, a gente não podia subir mais o preço, só que em lugares, como na Europa, dava para vender, tranquilamente, a US\$230... têm outros mercados que também pagam bem, como os EUA. Lá pode chegar até US\$ 250.”

Para os demais clientes, tanto o prazo, a forma de pagamento e o preço são estabelecidos da mesma maneira adotada pela empresa Alfa. Ou seja, negociações pontuais, e sempre procurando minimizar os riscos envolvidos com o recebimento dos pagamentos. O gestor explica que:

“Nos outros clientes da Europa, não. Aí é CAD, mesmo, e se for cliente novo a gente pede carta de crédito. Nesses casos, dá até para chegar a uns 30 dias de crédito, mas só quando tem a carta de crédito.”

Com isso, pode-se afirmar que, para os demais clientes, com exceção do importador japonês, a empresa possui as mesmas forças identificadas para a empresa Alfa em relação à formação do seu preço de venda. Contudo cabe ressaltar que a estratégia adotada pela empresa é a de preço com base no mercado de cada país, segundo as estratégias expostas por Kotler (1993).

4.3.1.3 Estratégias de promoção

As semelhanças nas estratégias de marketing entre ambas as empresas para o café verde continuam no que tange a comunicação e a promoção do produto. A Beta faz uso de uma página na internet, meramente informativa, além de folders e participações em feiras internacionais para promover seu produto no exterior. Como a maioria dessas ações exigem investimentos, há sempre a questão familiar para retardar as decisões e a implementação das ações planejadas e desejadas pelos gestores. Logo, as mesmas fraquezas identificadas para este elemento do composto de marketing da Alfa são válidas para a empresa Beta. Inclusive o próprio gestor reconhece a limitação da página da internet apenas como ferramenta de comunicação:

“Tem o site, onde toda semana eu respondo vários emails dos clientes e consumidores. Bastante, o site tem recebido muita consulta. Mas é só isso.”

De qualquer forma, deve-se destacar que a empresa conta com a ajuda de seu principal cliente para comunicar o produto para os consumidores internacionais. O gestor esclarece que:

“No Japão tem bastante coisa. Todos os pacotes de café vão com foto da fazenda, a história nossa. No site deles eles tem um link para o nosso site. Pensando aí no varejistas que compram do distribuidor, a gente traz eles aqui no Brasil para conhecerem a fazenda. A gente manda relatório mensal sobre a lavoura, com foto. Todo embarque de café a gente tira foto.”

Com isso a empresa é capaz de contornar algumas das restrições apontadas por Cateora (1993) para as estratégias de promoção, como as barreiras de idioma e cultural.

4.3.1.4 Estratégias de distribuição

A estratégia de distribuição adotada pela empresa, tomando como base as alternativas apresentadas por Nickels & Wood (1999) é a de exportação indireta, uma vez que a empresa utiliza uma *trading* para entregar o produto no exterior. Contudo, deve-se ressaltar que esse *trading* é usada apenas para operacionalizar o

processo, conforme descreve o gestor da empresa, já que o contato é feito todo com o importador japonês:

“Esse importador tem uma trading aqui dentro, para facilitar o trabalho para ele. Então acaba que a gente só precisa preparar o café e entregar para essa trading dele, aqui no Brasil, que a trading exporta. Então a gente não precisa de uma estrutura de exportação. A gente só emite uma nota fiscal de venda para essa trading, aqui, no próprio mercado interno e ela cuida do resto.”

No Japão, o importador industrializa o produto e revende para o varejo, incluindo pequenos mercados e cafeterias. Na Europa a empresa vende diretamente para redes de cafeterias, que também compram através de um importador europeu. O gestor explica o caminho desde a saída da fazenda até o produto chegar ao consumidor final:

“Normalmente, vai a gente pode entregar em Santos, ou levar até lá, vai depender de quem conseguir a melhor cotação do frete, se vai ser a gente ou se vai ser o importador. Uma vez, lá o café vai para algumas cafeterias específicas. Essas cafeterias buscam o nosso café porque usam o nosso nome para vender o produto para o consumidor. Então você vai em algumas cafeterias da Inglaterra e Holanda e vê o nosso nome lá na lista cafés oferecidos.”

Além disso, pode-se argumentar que parte das exportações sejam classificadas como *piggy-backing*, ao se considerar que todo o café verde vendido no mercado interno para o Café Bom Dia é industrializado e exportado para a rede Wal-Mart nos EUA.

Segundo as classificações apresentadas por Gençtürk & Kotabe (2001) para essa modalidade a empresa é do tipo comprometida, pois mais de 5% do seu faturamento depende das exportações. Assim como a Alfa, a Beta trabalha de maneira adequada o seu plano de distribuição, se tomada como base as recomendações de Kotabe & Helsen (2000), considerando-se, então, os volumes negociados, o preço por volume e a perecibilidade do café verde.

4.3.2 Café industrializado

No segmento de café industrializado, foram identificadas as estratégias de marketing internacional listadas a seguir.

4.3.2.1 Estratégias de produto

A Beta oferece apenas um tipo de produto industrializado, o café solúvel, que é comercializado no Japão. O produto, solúvel liofitizado é comercializado em embalagem de 100 gramas de café, foi desenvolvido a partir das necessidades do cliente, que percebeu que a industrialização do produto no Brasil seria menos custosa do que no Japão e aceitou entregar esta parte da operação para a Beta. Isso só foi possível graças ao relacionamento de longo prazo entre as empresas, que consolidou a parceria e cofia mútua entre elas. Em função disso, fica evidente a força da empresa, não só de oferecer um produto de alto valor agregado (como é o caso do solúvel, que, assim como o descafeinado, estão entre os tipos de café mais caros do mercado), como também a de preparar um produto altamente customizado para o cliente. Afinal, ele é o único cliente da empresa nesse segmento. Pode-se argumentar que a dependência de apenas um cliente seja uma fraqueza da organização, pois depende unicamente de um comprador. A vantagem da empresa para minimizar esta fraqueza reside na parceria de longo prazo.

De acordo com as informações de ambos os especialistas de mercado, a empresa que almeja exportar o produto industrializado deve ter sempre uma amostra do produto torrado em grão e moído para mostrar aos clientes o seu produto. A Beta, porém, não dispõe disso, mesmo afirmando que tem interesse em ingressar nesse segmento. Por esse motivo, deve-se considerar isso uma fraqueza no portfólio de produtos industrializados da empresa. De acordo com as opções de estratégia apresentadas por Kotabe & Helsen (2000) pode-se argumentar que trata-se de adaptar o produto ao mercado externo, afinal a empresa desenvolve os produtos industrializados a partir das solicitações dos clientes no mercado internacional.

4.3.2.2 Estratégias de preço

O preço do produto industrializado não foi fornecido, porém só o fato do processo aproveitar os grãos menores e danificados (que não são aceitos pelos compradores de café gourmet), no mesmo preço do grão inteiro já é um grande negócio para a empresa, conforme descreveu o gestor da Beta:

“Só para você entender, como funciona: A gente tem um crédito com o importador. Então a gente devia, sei lá, 500 sacas. A gente entregou 100 sacas desse resíduo e ficamos devendo só 400 sacas. Isso foi bom para gente, porque esse café que a gente entregou não tem o mesmo valor de mercado que o outro café. Se ele fosse debitar o que realmente valia, a gente ia ter ficado devendo umas 430 – 420 sacas e não 400, como aconteceu. Então a gente entregou um café de qualidade inferior pelo mesmo valor de um café de qualidade.”

Mais do que isso, o mesmo benefício do adiantamento para a produção, disponibilizado para o café verde vale para a industrialização do produto. Ou seja, o comprador financia a industrialização. Isso faz com que a empresa, novamente, elimine um dos principais riscos financeiros apontados por Jeannet e Hennessey (2004) ao se definir estratégias de preço para a exportação.

Ao analisar a estratégia de preço vis-à-vis as estratégias apresentadas por Kotler (1993), percebe-se que, para esse produto a Beta adota a estratégia de preço com base no custo de cada país, onde é utilizado um mark-up padrão sobre os custos em cada mercado.

4.3.2.3 Estratégias de promoção

Os aspectos promocionais e de comunicação são como o do verde, onde a empresa faz uso apenas da página na internet, folders e participações em feiras internacionais, como a Biofach. Novamente, destaca-se o fato da internet ser usada apenas como veículo de comunicação e não como um canal de venda. Adicionalmente, deve-se notar que, em se tratando de café industrializado, onde os investimentos necessários são maiores do que os de café verde, as disputas familiares prejudicam ainda mais o sucesso do negócio. Conforme descreve o gestor da empresa:

“Hoje tudo que envolve investimento está parado.”

Logo, as questões familiares existentes devem ser consideradas como uma fraqueza da Beta. E, como se trata do café industrializado, a fraqueza é potencializada pela maior necessidade de investimentos exigidos nesse segmento.

Adicionalmente, deve-se levar em consideração o fato de que a empresa usa a mesma estratégia de promoção para todos os mercados, desconsiderando algumas das restrições na propaganda apresentados por Cateora (1993) e Kotabe

& Helsen (2000), como as barreiras de linguagem, as barreiras culturais e as atitudes locais em relação à propaganda, revelando, assim, mais uma fraqueza na estratégia de comunicação adotada pela Beta.

4.3.2.4 Estratégias de distribuição

A estratégia de distribuição é a mesma adotada pela empresa no negócio de café verde, a de exportação indireta, segundo as alternativas apresentadas por Nickels & Wood (1999). Ou seja, apesar da empresa se comunicar diretamente com o importador no exterior, nesse caso, no Japão, ela entrega o produto acabado para a trading dele aqui no Brasil. Lá, o importador revende e distribui para o pequeno varejo, como mercearias e mini-mercados. Por se tratar do café solúvel e não o torrado e moído, a perecibilidade do produto é muito menor. Baseado na teoria apresentada por Kotabe & Helsen (2000) pode-se afirmar que a empresa trabalha de maneira adequada o seu plano de distribuição, considerando-se os volumes negociados, o preço por volume e a perecibilidade do produto.

4.4 Matrizes SWOT

Com base nos dados primários obtidos para a realização deste estudo foram desenvolvidas quatro matrizes identificando as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades (SWOT), para cada um dos negócios (café verde e industrializado), para ambas as empresas, separadamente. Além dos dados primários foram utilizados também alguns dados secundários obtidos em revistas, em artigos acadêmicos e em relatórios disponibilizados pelas instituições e organizações relacionadas à indústria cafeeira. Os componentes das matrizes baseados em dados secundários foram devidamente referenciados nas matrizes apresentadas. Conforme abordado no capítulo de metodologia, Ferrel et al (1999) argumentam que essa ferramenta de análise pode ajudar a empresa a perceber a diferença entre onde ela pensa que está, onde outros a vêem e onde ela espera estar.

Novamente cabe ressaltar, conforme os próprios autores colocam, que não há obrigatoriedade em se analisar as quatro variáveis quantitativamente, caso não seja possível coletar informações para a construção da matriz através de grupos de

foco e questionários quantitativos, podendo a avaliação ser feita com base na intuição e experiência dos profissionais envolvidos.

4.4.1

Café verde alfa

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> - alta produtividade por hectare - terreno plano, menor custo de manuseio da lavoura - diferentes tipos de preparo - certificação orgânica internacional - coordenação de preços - acesso a canais de distribuição nos Eua e Japão 	<ul style="list-style-type: none"> - apenas certificação orgânica - custo de produção mais elevado que o de concorrentes internacionais - dificuldade de acesso ao mercado europeu por questões de preço - web-site que não possibilita a compra direta - foco no mercado interno - gerente de exportação que trabalha para diversas empresas
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - benefícios fiscais para a exportação - isenção de impostos em todo o mundo - crescimento no consumo do cafés especiais - maior conscientização sobre produtos orgânicos⁴ - Bom Dia como grande comprador e exportador, garantindo a liquidez do produto no mercado - segmento de orgânicos gourmets, evidenciando a qualidade do café brasileiro frente seus concorrentes orgânicos - concorrentes apenas em países em desenvolvimento - produto de baixa perecibilidade - menor necessidade de investimentos em marketing, produção e mão de obra qualificada - facilidade de adequação às exigências fito-sanitárias mundiais - menor participação do conillon nos blends na América do norte e Japão 	<ul style="list-style-type: none"> - valorização do real frente ao dólar - preço indexado ao mercado de commodities - aumento do consumo e valorização do mercado interno - aumento do conillon nos <i>blends</i>⁵ - aumento do consumo de outras bebidas a base de café⁶ - poucos importadores, em relação ao número de produtores, principalmente no segmento de orgânicos⁷

⁴ SCAA, 2003

⁵ Scholer, 2004

⁶ Scholer, 2004

⁷ Scholer, 2004

4.4.2 Café industrializado alfa

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> - certificação orgânica internacional - custo de produção mais baixos que o de concorrentes internacionais 	<ul style="list-style-type: none"> - apenas certificação orgânica - um único produto para todos os mercados - dificuldade de acesso ao mercado norte americano e europeu por questões de preço - dificuldade de acesso ao mercado japonês devido a baixa penetração do T&M e exigências quanto o frescor da torra. - web-site que não possibilita a compra direta - foco no mercado interno - gerente de exportação que trabalha para diversas empresas - pouco investimento financeiro e comprometimento dos donos
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - mão de obra mais barata - facilidade de adequação às exigências fito-sanitárias mundiais - menor participação do conillon nos blends na América do norte e Japão - isenção de impostos de importação na América do Norte e Japão - maior conscientização sobre produtos orgânicos nos países desenvolvidos - PSI do café industrializado - Programa Exporta Fácil 	<ul style="list-style-type: none"> - valorização do real frente ao dólar - custo de capital mais elevado do que nos países desenvolvidos - aumento do consumo e valorização do mercado interno - aumento do conillon nos blends - aumento do consumo de outras bebidas a base de café - poucos importadores, em relação ao número de produtores, principalmente no segmento de orgânicos - maior necessidade de investimentos em marketing, produção e mão de obra qualificada, principalmente para o mercado norte-americano - pressão por preços baixos no mercado Europeu - diferenças entre as preferências dos consumidores dos mercados alvo - exigências quanto ao frescor da torra, principalmente no segmento de cafés especiais⁸ - competidores geograficamente mais próximos e já estabelecidos nos mercados - infra-estrutura brasileira compromete a agilidade da cadeia logística - receio dos importadores devido ao histórico de fornecedor de matéria prima - limitação do parque industrial para fabricação do café solúvel

⁸ Scholer, 2004

4.4.3 Café verde beta

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> - certificação orgânica internacional - contrato de longo prazo com a produção financiada pelo cliente - acesso a canais de distribuição no Japão e Europa - reconhecimento da marca no mercado japonês em função da relação de longo prazo com o importador 	<ul style="list-style-type: none"> - apenas um tipo de preparo - baixa produtividade por hectare - terreno acidentado, maior custo de manuseio da lavoura - apenas certificação orgânica - custo de produção mais elevado que o de concorrentes internacionais - web-site que não possibilita a compra direta - problemas familiares prejudicam e retardam os investimentos
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - benefícios fiscais para a exportação - isenção de impostos em todo o mundo - crescimento no consumo do cafés especiais - maior conscientização sobre produtos orgânicos - Bom Dia como grande comprador e exportador, garantindo a liquidez do produto no mercado - segmento de orgânicos gourmets, evidenciando a qualidade do café brasileiro frente seus concorrentes orgânicos - concorrentes apenas em países em desenvolvimento - produto de baixa perecibilidade - menor necessidade de investimentos em marketing, produção e mão de obra qualificada - facilidade de adequação às exigências fito-sanitárias mundiais - menor participação do conillon nos blends na América do norte e Japão 	<ul style="list-style-type: none"> - valorização do real frente ao dólar - preço indexado ao mercado de commodities - aumento do consumo e valorização do mercado interno - aumento do conillon nos blends - aumento do consumo de outras bebidas a base de café - poucos importadores, em relação ao número de produtores, principalmente no segmento de orgânicos

4.4.4

Café industrializado beta

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> - produto solúvel, em linha com o mercado japonês - certificação orgânica internacional - produção financiada pelo cliente - acesso a canais de distribuição no Japão - reconhecimento da marca no mercado japonês em função da relação de longo prazo com o importador 	<ul style="list-style-type: none"> - reativo à oferta de T&M, não dispõe de amostras - web-site que não possibilita a compra direta
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - mão de obra mais barata - facilidade de adequação às exigências fito-sanitárias mundiais - menor participação do conillon nos blends na América do norte e Japão - isenção de impostos de importação na América do Norte e Japão - maior conscientização sobre produtos orgânicos nos países desenvolvidos - PSI do café industrializado - Programa Exporta Fácil 	<ul style="list-style-type: none"> - valorização do real frente ao dólar - custo de capital mais elevado do que nos países desenvolvidos - aumento do consumo e valorização do mercado interno - aumento do conillon nos blends - aumento do consumo de outras bebidas a base de café - poucos importadores, em relação ao número de produtores, principalmente no segmento de orgânicos - maior necessidade de investimentos em marketing, produção e mão de obra qualificada, principalmente para o mercado norte-americano - pressão por preços baixos no mercado Europeu - diferenças entre as preferências dos consumidores dos mercados alvo - exigências quanto ao frescor da torra, principalmente no segmento de cafés especiais - competidores geograficamente mais próximos e já estabelecidos nos mercados - infra-estrutura brasileira compromete a agilidade da cadeia logística - receio dos importadores devido ao histórico de fornecedor de matéria prima - limitação do parque industrial para fabricação do café solúvel