

## 5 Conclusões

A partir do objetivo principal deste estudo, que buscava identificar as estratégias de marketing adotadas pela empresas Alfa e Beta para comercializar o seu produto no exterior, bem como os resultados obtidos através delas, pode-se afirmar que esse objetivo foi atingido. A análise dos dados a partir do modelo analítico da tarefa do marketing internacional foi bastante adequada, servindo para a identificação das estratégias adotadas.

Os quadros comparativos abaixo resumem as estratégias adotadas por cada empresa para cada um dos segmentos pesquisados:

<b>Estratégias Café Verde</b>	
<b>Produto – Alfa</b>	<b>Produto – Beta</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- café beneficiado (limpo e segmentado por peneiras)</li> <li>- diferentes tipos de preparo (natural e cereja descascado)</li> <li>- certificação orgânica internacional (IBD)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- café beneficiado (limpo e segmentado por peneiras)</li> <li>- apenas preparo natural</li> <li>- certificação orgânica internacional (IBD)</li> </ul>
<b>Preço – Alfa</b>	<b>Preço – Beta</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- preço determinado a partir dos custos da empresa (aprox. U\$230/saca, FOB Santos)</li> <li>- pouca variação em relação ao mercado de commodities</li> <li>- preços coordenados com outros produtores vizinhos</li> <li>- pagamento <i>CAD</i>, com carta de crédito (prazo entre 20 e 30 dias)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- preço determinado a partir da cotação do café na bolsa, com um piso de US\$160 e teto de US\$220.</li> <li>- variação acompanha o mercado de commodities</li> <li>- pagamento adiantado para financiar a produção</li> </ul>
<b>Promoção – Alfa</b>	<b>Promoção – Beta</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- participação em feiras internacionais</li> <li>- website</li> <li>- folders para o comprador e consumidor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- participação em feiras internacionais</li> <li>- website</li> <li>- folders para o comprador e consumidor</li> </ul>
<b>Distribuição - Alfa</b>	<b>Distribuição – Beta</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- exportação indireta através de um gerente de exportação comissionado</li> <li>- produto entregue ao exportador no Brasil</li> <li>- exportado para os EUA, Inglaterra e Japão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- exportação direta para o importador no exterior</li> <li>- produto entregue ao importador ainda no Brasil</li> <li>- exportado para o Japão, Holanda e Suíça</li> <li>- <i>piggybacking</i> para o Wal-mart nos EUA através do Café Bom Dia</li> </ul>

<b>Estratégias Café Industrializado</b>	
<b>Produto – Alfa</b>	<b>Produto - Beta</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- café torrado e T&amp;M</li> <li>- apenas um <i>blend</i></li> <li>- embalagens com válvula (com tamanhos de 250g, 500g, 1kg e 5kg)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- café solúvel (liofitizado)</li> <li>- apenas um <i>blend</i></li> <li>- embalagem de vidro de 100g</li> </ul>
<b>Preço – Alfa</b>	<b>Preço - Beta</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- preço determinado a partir dos custos da empresa (entre US\$12 e 13/kg, FOB Santos)</li> <li>- nenhuma variação em relação ao mercado de commodities</li> <li>- quando houver alguma venda, 40% do pagamento adiantado, sendo o restante via <i>CAD</i>, com carta de crédito (prazo entre 20 e 30 dias)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- preço determinado a partir da cotação do café na bolsa, adicionados os custos de industrialização (valor não revelado)</li> <li>- alguma variação em função mercado de commodities</li> <li>- pagamento adiantado para financiar a produção</li> <li>- valorização dos grãos quebrados (mesmo preço dos grãos maiores e vistosos)</li> </ul>
<b>Promoção – Alfa</b>	<b>Promoção - Beta</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- participação em feiras internacionais</li> <li>- website</li> <li>- folders para o comprador e consumidor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- website</li> <li>- folders para o consumidor</li> </ul>
<b>Distribuição – Alfa</b>	<b>Distribuição - Beta</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- exportação indireta através de um gerente de exportação</li> <li>- tenta encontrar importadores nos EUA e na União Européia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- exportação direta para o importador no exterior</li> <li>- produto entregue ao importador ainda no Brasil</li> <li>- exportado para o Japão</li> </ul>

Complementarmente, a categorização das informações, através das variáveis forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, foi importante para identificar os resultados obtidos através das estratégias adotadas.

As diferentes matrizes SWOTs apresentadas no capítulo anterior revelam uma série de fatos sobre os diferentes segmentos, de café verde e industrializado, bem como as facilidades e dificuldades enfrentadas por ambas as empresas nesses segmentos.

No segmento de cafés verdes, como ambas as empresas exportam a maior parte de sua produção e possuem mais forças do que fraquezas, é difícil precisar qual delas possui uma melhor adequação das estratégias adotadas em relação às necessidades de mercado. Os quadros comparativos abaixo resumem isso:

<b>Café Verde – Forças</b>	
<b>Alfa</b>	<b>Beta</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- alta produtividade por hectare</li> <li>- terreno plano, menor custo de manuseio da lavoura</li> <li>- diferentes tipos de preparo</li> <li>- certificação orgânica internacional</li> <li>- coordenação de preços</li> <li>- acesso a canais de distribuição nos Eua e Japão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- certificação orgânica internacional</li> <li>- contrato garante a produção financiada pelo cliente</li> <li>- acesso a canais de distribuição no Japão e Europa</li> <li>- reconhecimento da marca no mercado japonês em função da relação de longo prazo com o importador</li> </ul>

<b>Café Verde – Faquezas</b>	
<b>Alfa</b>	<b>Beta</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- apenas certificação orgânica</li> <li>- custo de produção mais elevado que o de concorrentes internacionais</li> <li>- dificuldade de acesso ao mercado europeu por questões de preço</li> <li>- web-site que não possibilita a compra direta</li> <li>- foco no mercado interno</li> <li>- gerente de exportação que trabalha para diversas empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- apenas um tipo de preparo</li> <li>- baixa produtividade por hectare</li> <li>- terreno acidentado, maior custo de manuseio da lavoura</li> <li>- apenas certificação orgânica</li> <li>- custo de produção mais elevado que o de concorrentes internacionais</li> <li>- web-site que não possibilita a compra direta</li> <li>- problemas familiares prejudicam e retardam os investimentos</li> </ul>

É importante frisar que o modelo de negócios adotado pela Beta com o importador japonês, fruto de uma relação sólida e estável de mais de dez anos, é uma grande força da organização. Mais do que isso, mesmo que a empresa Alfa apresente bons resultados nesse segmento, ela deve buscar se espelhar no modelo de negócios da Beta de para otimizar ainda mais os seus resultados, reduzindo os riscos financeiros e aumentando a fidelização dos clientes e consumidores no mercado japonês.

Além disso, deve-se notar que ao se considerar apenas as estratégias de preço da empresas para o segmento de cafés verdes, as informações coletadas sugerem que a empresa Beta leve vantagem sobre a Alfa, embora tenha sido identificado como ponto positivo da Alfa sobre a Beta o fato de que a empresa pode cobrar mais pela saca em momentos onde a oferta seja menor do que a demanda. Essa é uma limitação imposta pelo contrato da Beta, cujo teto é de US\$220/saca, sendo que a mesma saca pode ser vendida facilmente por US\$ 230 para outros clientes no mercado. Contudo, o mesmo contrato que limita os ganhos reduz o risco financeiros relacionados a eventuais desvalorizações do produto e ao uso de capital de giro próprio (que não é utilizado pela Beta, mas que é utilizado pela Alfa).

Os elementos não controláveis, que determinam as oportunidades e ameaças, são os mesmos para ambas as empresas no segmento de café verde. Assim sendo, deve-se evidenciar que, nesse segmento, há um número maior de oportunidades do que de ameaças. Isso sugere que o negócio de exportação de café orgânico seja atrativo para ambas as empresas, como mostra o quadro abaixo:

<b>Café Verde (Alfa e Beta)</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- benefícios fiscais para a exportação</li> <li>- isenção de impostos em todo o mundo</li> <li>- crescimento no consumo do cafés especiais</li> <li>- maior conscientização sobre produtos orgânicos</li> <li>- Bom Dia como grande comprador e exportador, garantindo a liquidez do produto no mercado</li> <li>- segmento de orgânicos gourmets, evidenciando a qualidade do café brasileiro frente seus concorrentes orgânicos</li> <li>- concorrentes apenas em países em desenvolvimento</li> <li>- produto de baixa perecibilidade</li> <li>- menor necessidade de investimentos em marketing, produção e mão de obra qualificada</li> <li>- facilidade de adequação às exigências fito-sanitárias mundiais</li> <li>- menor participação do conillon nos blends na América do norte e Japão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- valorização do real frente ao dólar</li> <li>- preço indexado ao mercado de commodities</li> <li>- aumento do consumo e valorização do mercado interno</li> <li>- aumento do conillon nos <i>blends</i></li> <li>- aumento do consumo de outras bebidas a base de café</li> <li>- poucos importadores, em relação ao número de produtores, principalmente no segmento de orgânicos</li> </ul>

Por esse motivo, talvez, ambas sejam bem sucedidas na comercialização desse tipo de produto no mercado internacional, exportando mais da metade da produção anual.

No segmento de café industrializado, essa situação se inverte. Primeiramente porque, o ambiente externo apresenta muito mais ameaças do que oportunidades. Novamente, cabe ressaltar que as ameaças e oportunidades são as mesmas para ambas as organizações, ou seja, ambas enfrentam uma situação bastante adversa nesse segmento. Contudo, o fato de ambas não tirarem proveito de algumas das poucas oportunidades existentes, como o programa da Apex e o programa Exporta Fácil, torna ainda mais difícil o sucesso das empresas pesquisadas nesse segmento. O quadro abaixo reúne esses elementos:

<b>Café Industrializado (Alfa e Beta)</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- mão de obra mais barata</li> <li>- facilidade de adequação às exigências fito-sanitárias mundiais</li> <li>- menor participação do conillon nos blends na América do norte e Japão</li> <li>- isenção de impostos de importação na América do Norte e Japão</li> <li>- maior conscientização sobre produtos orgânicos nos países desenvolvidos</li> <li>- PSI do café industrializado</li> <li>- Programa Exporta Fácil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- valorização do real frente ao dólar</li> <li>- custo de capital mais elevado do que nos países desenvolvidos</li> <li>- aumento do consumo e valorização do mercado interno</li> <li>- aumento do conillon nos <i>blends</i></li> <li>- aumento do consumo de outras bebidas a base de café</li> <li>- poucos importadores, em relação ao número de produtores, principalmente no segmento de orgânicos</li> <li>- maior necessidade de investimentos em marketing, produção e mão de obra qualificada, principalmente para o mercado norte-americano</li> <li>- pressão por preços baixos no mercado Europeu</li> <li>- diferenças entre as preferências dos consumidores dos mercados alvo</li> <li>- exigências quanto ao frescor da torra, principalmente no segmento de cafés especiais</li> <li>- competidores geograficamente mais próximos e já estabelecidos nos mercados</li> <li>- infra-estrutura brasileira compromete a agilidade da cadeia logística</li> <li>- receio dos importadores devido ao histórico de fornecedor de matéria prima</li> <li>- limitação do parque industrial para fabricação do café solúvel</li> </ul>

Em se tratando das forças e fraquezas das duas organizações, evidencia-se uma maior adequação das estratégias da empresa Beta às necessidades do mercado do que da empresa Alfa. Isso pode ser evidenciado através do maior número de forças do que fraquezas na gestão da empresa Beta. A Alfa apresenta mais fraquezas do que forças nesse segmento, atenuando ainda mais a difícil situação estabelecida pelo maior número de ameaças do que oportunidades. Pode-se argumentar que, por esses motivos, a Alfa jamais tenha conseguido exportar um único pacote de café industrializado.

Já a empresa Beta, em contrapartida, consegue exportar um café de altíssimo valor agregado, com baixa perecibilidade e em linha com as preferências dos consumidores no mercado alvo. Nesse caso, o café solúvel para o mercado japonês. Mesmo a Beta sendo bem sucedida nesse negócio, e apresentando mais forças do que fraquezas, deve-se alertar para as disputas familiares da empresa. Essas disputas representam uma séria ameaça aos negócios e à parceria construída

ao longo dos anos com o importador japonês. Além disso, a empresa precisa estar atenta às suas demais fraquezas de modo a garantir que o sucesso conquistado nesse segmento se mantenha, dado o maior número de ameaças do que de oportunidades. Os quadros comparativos a seguir facilitam a comparação entre as forças e fraquezas de cada empresa no segmento de café industrializado:

<b>Café Industrializado - Forças</b>	
<b>Alfa</b>	<b>Beta</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- certificação orgânica internacional</li> <li>- custo de produção mais baixos que o de concorrentes internacionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- produto solúvel, em linha com o mercado japonês</li> <li>- certificação orgânica internacional</li> <li>- produção financiada pelo cliente</li> <li>- acesso a canais de distribuição no Japão</li> <li>- reconhecimento da marca no mercado japonês em função da relação de longo prazo com o importador</li> </ul>

<b>Café Industrializado - Fraquezas</b>	
<b>Alfa</b>	<b>Beta</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- apenas certificação orgânica</li> <li>- um único produto para todos os mercados</li> <li>- dificuldade de acesso ao mercado norte americano e europeu por questões de preço</li> <li>- dificuldade de acesso ao mercado japonês devido a baixa penetração do T&amp;M e exigências quanto o frescor da torra.</li> <li>- web-site que não possibilita a compra direta</li> <li>- foco no mercado interno</li> <li>- gerente de exportação que trabalha para diversas empresas</li> <li>- pouco investimento financeiro e comprometimento dos donos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- reativo à oferta de T&amp;M, não dispõe de amostras</li> <li>- web-site que não possibilita a compra direta</li> </ul>

Diferentemente do segmento de café verde, onde as oportunidades superam as ameaças, no segmento do café industrializado, a manutenção das forças e a redução das fraquezas são importantes para o sucesso dos negócios internacionais, segundo argumentam Ferrel et al (1999), pois o ambiente externo apresenta um número maior de ameaças do que oportunidades. Sendo assim, pode-se sugerir que seja mais fácil para as empresas produtoras, atuando nesse setor, exportar o café verde do que o café industrializado.

A análise dos resultados obtidos pelas empresas revela que a empresa Alfa vem conseguindo melhores resultados através de suas estratégias para o negócio de café verde do que para o negócio de café industrializado. Além disso, a comparação entre o desempenho da empresa nos dois segmentos evidencia as

falhas nas estratégias adotadas pela empresa, na tentativa de comercializar o café industrializado no exterior.

Em relação à empresa Beta, conclui-se que ela consegue bons resultados em ambos os segmentos. Esse resultado vem em função única e exclusiva da parceria de longo prazo estabelecida com o importador japonês. Adicionalmente, os desempenhos próximos em ambos os segmentos, vis-à-vis as oportunidades e ameaças apresentadas, apontam para a necessidade de manutenção e melhoria das estratégias adotadas, de modo a evitar que a empresa deixe de ser bem sucedida na comercialização de seus produtos no mercado internacional.

Por fim, os achados desta dissertação mostram que algumas questões podem ser investigadas e pesquisadas com maiores detalhes. Em primeiro lugar, no que diz respeito a informações sobre o desempenho das empresas, sugere-se o uso de informações não fornecidas para a realização deste estudo, em especial, os indicadores financeiros das empresas. A disponibilização desse tipo de informação tornaria possível uma análise muito mais precisa sobre o desempenho das empresas estudadas, pois possibilitaria o uso de modelos mais sofisticados, como os propostos por Carneiro et al (2006). Além disso, um melhor entendimento da influência dos fatores internos às empresas, como a estrutura da organização, o nível de qualificação dos profissionais, a pró-atividade dos responsáveis pelas exportações, entre outros, também seria útil para um melhor entendimento da maneira como são definidas e implementadas as estratégias identificadas.

Em terceiro lugar, sugere-se replicar o estudo com outras organizações do mesmo ramo, de preferência do mesmo perfil e tamanho, de modo a verificar e comparar os resultados obtidos através deles. A replicação do estudo com organizações de ramos e perfis diferentes dos pesquisados pode ser válida para avaliar a metodologia de estudo adotada.

Outra sugestão para estudos futuros é uma pesquisa mais focada nos *stakeholders* internacionais, como compradores e consumidores nos mercados-alvo identificados nesta pesquisa. Pesquisas desse tipo são de extrema importância para complementar os resultados obtidos neste estudo, auxiliando na compreensão dos comportamentos de compra dos importadores e consumidores, permitindo maior precisão no desenvolvimento das estratégias de marketing internacional.

Como o ambiente de negócios no qual as empresas estão inseridas vem se mostrando cada vez mais dinâmico, principalmente devido ao aumento da procura por cafés especiais e ao aumento do consumo no mercado brasileiro, sugere-se também a repetição desse estudo daqui a alguns anos para identificação de mudanças no ambiente competitivo, as mudanças (caso existam) nas estratégias adotadas pelas empresas para comercializar seus produtos no exterior e os novos resultados obtidos através delas.