

Posicionamento Estratégico de Preços na Torrefação Varejista de Café: O Caso da Café Padre Victor, Localizada no Sul de Minas Gerais

Resumo

Uma das formas, se não a principal, em que as empresas são vistas inicialmente pelos seus clientes é pelo preço de seus produtos. Por intermédio de um estudo de caso em uma torrefadora situada no Sul de Minas Gerais – Café Padre Victor, pôde-se realizar análises acerca do posicionamento estratégico de preços da empresa no varejo da região na qual ela está inserida. Um dos fatores que mais a desafiam no ato de concorrer pelo cliente é a constante guerra de preços que resultam nas quebras das estratégias dos concorrentes. O posicionamento adotado pela empresa apresentou uma forma mista dos tipos de posicionamento por qualidade/preço e posicionamento por concorrente. A torrefadora adota a estratégia de diferenciação por qualidade. Pode-se inferir que a estratégia mais adequada é a Estratégia de Alto Valor. A empresa utiliza o posicionamento geográfico de preços, os descontos e concessões do tipo descontos por quantidade (a altos volumes) e os preços promocionais como preço da ocasião, maior prazo de pagamento e garantia e contrato de serviços.

Palavras-chave: posicionamento estratégico de preços, estratégia, agronegócio.

1. Introdução

O mercado de café torrado e moído é caracterizado pela alta concorrência entre as empresas, pela sazonalidade do consumo, pelo regionalismo e pela disputa por parcelas de mercado através de preço e qualidade.

A empresa, foco deste estudo, situa-se no Sul do Estado de Minas Gerais, onde o regionalismo (costumes regionais ligados ao consumo de café) impera fortemente. Um mercado pulverizado constitui-se pela presença de várias empresas produtoras dos mesmos itens, “brigando” entre si por uma parcela de mercado com ferramentas, às vezes, sórdidas e antiéticas. Assim, pode-se dizer que o segmento de café torrado e moído no Sul de Minas Gerais é bastante “prostituído”.

Outra característica marcante que influencia fortemente as organizações é a sazonalidade do consumo de café. Como a bebida é usualmente ingerida quente, seu consumo é expressivo de maio a outubro. No restante dos meses as vendas são baixas e geralmente as empresas não cumprem as metas estabelecidas.

Entretanto, buscam-se maneiras de consumo do café em meses de baixa, como o café gelado e *drinks* à base de café, o que, inclusive, fez com que a profissão do Barista (especialista em preparo de café) fique mais valorizada.

O Brasil ocupa a posição de maior produtor de café do mundo, sendo Minas Gerais e o Sul de Minas o maior estado e região produtoras do País. O Brasil é, também, o maior exportador de café. Além da importância da cafeicultura nacional no mercado externo, existe também um grande mercado interno, uma vez que o País também é um dos maiores consumidores da bebida. O consumo brasileiro é o segundo maior.

A cidade em que a empresa está localizada, Três Pontas, é considerada a cidade de maior produção cafeeira do mundo, com mais de 50 milhões de pés de café, numa área aproximada a 33 mil hectares, produzindo uma média de 400 mil sacas por safra

(ANUÁRIO BRASILEIRO DO CAFÉ, 2005). Na cidade há a presença de um padroeiro que faz com que milhares de pessoas visitem a cidade em busca de milagres ou bênçãos. Este padroeiro é o “Santo” Padre Victor, nome que eu origem ao nome dos produtos da empresa em estudo.

Outro fato interessante que ocorre na cidade é o consumo dos cafés torrados e moídos das próprias propriedades, seja por doações (proprietário a funcionários, irmãos, pais, parentes etc.), seja por uso próprio, reduzindo significativamente as vendas das empresas.

A torrefadora, associada à ABIC – Associação Brasileira da Indústria de Café, possui o Selo de Qualidade da ABIC, o Selo de Pureza da ABIC e faz parte do Programa de Qualidade Total. Fundada em 1973, tornou-se uma empresa tradicional, mantendo o produto inicial com o mesmo *blend* (mistura de tipos de café para chegar ao ponto ideal) há 34 anos. A organização possui um portfólio variado de produtos à base de café, além de produzir e ensacar café para duas redes supermercadistas (marcas próprias). A novidade da empresa é o café de melhor qualidade do Brasil, classificado pela ABIC com a maior nota em termos de qualidade desde o início de seus trabalhos.

Assim, objetivou-se com o estudo analisar o posicionamento estratégico de preços da Café Padre Victor no varejo do Sul de Minas Gerais. Tal objetivo fundamenta-se na importância em que esse estudo representa para todas as empresas do ramo, visto que um detalhamento de como o movimento de precificação de acordo com as estratégias da empresa e de seus concorrentes diretos e indiretos beneficia o setor e o muni de armas para realizar os próximos posicionamentos.

2. Estratégias de Posicionamento: uma breve descrição

Um grande problema existente nesse mercado de café torrado e moído é a quebra da estratégia da empresa por outras. Isso pode fazer com que o preço do produto baixe, trazendo relativas dificuldades de vê-lo retornar ao seu patamar ideal. Isso ocorre quando uma empresa oferece bonificações nas vendas para que o produto seja colocado nos tablóides (*flys* com preços dos itens em promoção) com menor preço e implanta promotoras e pontos de degustação nos estabelecimentos. A quebra surge quando os concorrentes, por meios diversos e geralmente antiéticos, descobrem essas estratégias e, antes que os tablóides sejam lançados, oferecem bonificações maiores, conseguindo melhores espaços nas prateleiras, pontas de gôndolas e outros meios promocionais. Assim, o proprietário do estabelecimento vai pagar mais barato por dois produtos, sua margem de lucro será a mesma e ainda terá uma alavancagem nas vendas de ambos, porém, intensamente maior dos produtos que forem vendidos pelo valor mais baixo com o fim de quebrar a estratégia do concorrente.

Wright, Kroll e Parnell (2000) definem estratégia como “planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”. Citam ainda que existem três modos de vantagem de encarar a estratégia: “(1) a formulação da estratégia (desenvolvimento da estratégia); (2) implementação da estratégia (colocá-la em ação); e (3) controle estratégico (modificar a estratégia ou a sua implementação para assegurar que os resultados sejam alcançados)”.

Michael Porter, principal protagonista da abordagem do Posicionamento Estratégico, diz que “as escolhas de posicionamento determinam não somente quais atividades a empresa desempenhará e como essas atividades serão configuradas, mas também como essas atividades estarão relacionadas entre si” (Porter, 1996, *apud* Fleury

e Fleury, 2003). Porter, em seu livro *Estratégia Competitiva* (1980), argumenta que o potencial de lucro de um setor depende de cinco forças competitivas básicas:

1. a ameaça de novos concorrentes que ingressam no setor;
2. a intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes;
3. a ameaça de produtos e serviços substitutos;
4. o poder de barganha dos compradores; e
5. o poder de barganha dos fornecedores.

De acordo com Porter (1991) A chave da competição eficaz está em a empresa encontrar uma posição no mercado a partir da qual possa influenciar essas cinco forças em seu benefício, ou defender-se contra elas.

Porter (1991) diz que a estratégia é um plano de como atingir as metas. Assim, três tipos genéricos de estratégia fornecem um bom ponto de partida para o pensamento estratégico:

- **liderança total em custos:** grande esforço, por parte da empresa, para reduzir ao máximo seus custos de produção e distribuição, podendo, assim, oferecer preços menores do que seus concorrentes e obter maior participação de mercado. “O desafio está em a empresa manter seus custos inferiores aos de seus concorrentes e adotar uma estratégia de diferenciação ou de foco”.
- **diferenciação:** “a empresa concentra esforços para alcançar desempenho superior em uma importante área de benefício para o consumidor, valorizada por grande parte do mercado. Pode esforçar-se para ser líder em serviços, em qualidade, em estilo, em tecnologia etc., mas não é possível liderar em todas as áreas. A empresa desenvolve aquelas forças que possibilitam vantagem competitiva em um ou mais benefícios”. Assim, aquelas que buscam liderança em qualidade devem fabricar ou comprar as melhores matérias-primas, realizar o *blend* com maior precisão, inspecioná-lo cuidadosamente etc.
- **foco:** “a empresa aborda um ou mais segmentos de mercado menores, em vez de ir atrás de um grande mercado. Ela deve conhecer as necessidades desses segmentos e obter liderança em custos ou encontrar uma forma de diferenciação dentro desse segmento-alvo”.

Kotler (1998) apresenta os tipos de posicionamento que a empresa pode utilizar para seus produtos:

- **posicionamento por atributo:** ocorre quando uma empresa posiciona-se em um atributo como tamanho, idade e outros;
- **posicionamento por benefício:** o produto é posicionado como líder em determinado benefício;
- **posicionamento por uso/aplicação:** envolve posicionar o produto como o melhor para algum uso ou aplicação;
- **posicionamento por usuário:** o produto é posicionado como o melhor para algum grupo de usuários;
- **posicionamento por concorrente:** toma-se o concorrente como base, posicionando o produto como melhor quando relacionado ao do concorrente;
- **posicionamento por categoria de produto:** o produto é posicionado como líder em determinada categoria de produto;
- **posicionamento por qualidade/preço:** posiciona-se o produto como se ele estivesse oferecendo maior valor com relação ao preço pago.

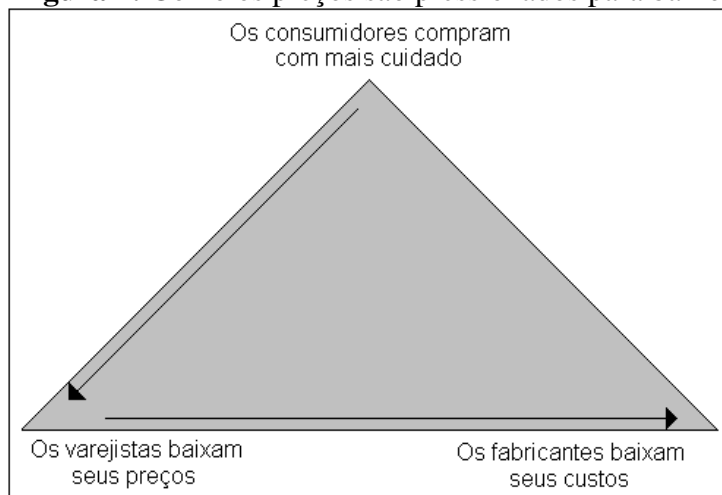
Realizada a escolha do posicionamento e sua implementação, a empresa não deve deixar de comunicar, clara e efetivamente, a percepção que ela quer que o consumidor tenha do produto. Um cuidado que a companhia deve tomar referente ao posicionamento de preços é a consequência desse preço em outras praças. Assim, o valor fixado em determinado estabelecimento não deve ser tão discrepante com relação ao praticado em localidades próximas, pois isso pode criar desconfianças do cliente para com o produto e pressão de compradores (atacadistas ou varejistas) para com a empresa a fim de baixar o preço.

As empresas e toda a rede na qual estão inseridas operam em um macroambiente mais amplo de forças e tendências que molda oportunidades e apresenta ameaças (Kotler, 1998). O macroambiente engloba, entre outros, os setores empresariais. Assim, um bom delineamento para estratégias futuras da organização é analisar o setor no qual está contida sob a luz das cinco forças de Porter. Essa análise pode fazer com que a empresa decida utilizar um tipo de estratégia em detrimento de outra, de acordo com a posição, por exemplo, que seu concorrente ocupa, competindo por qualidade, com foco de liderança em determinado segmento-alvo.

No que concerne às atividades de marketing, cabe ressaltar a abordagem de Jerome McCarthy (apud Ramos, Maya e Bornia, 2005), que apresentou, na década de 60, um marketing mix composto por quatro atividades – os 4 Ps: produto, preço, praça e promoção. Vale destacar que neste estudo se utilizará o P - preço como foco analítico.

Kotler (1998) ilustra como os preços são pressionados para baixo (Figura 1). Isso acontece quando os consumidores compram com mais cuidado fazendo com que os varejistas baixem seus preços ou, então, quando os fabricantes resolvem diminuir seus preços.

Figura 1: Como os preços são pressionados para baixo.



Fonte: Philip Kotler: *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*, 1998.

Ainda segundo Kotler (1998), a empresa pode posicionar o preço em sete níveis: definitivo (ou padrão ouro), luxo, necessidades especiais, médio, facilidade/conveniência, convencional e mais barato. Eles seguem uma seqüência de mais alto preço para mais baixo. Nesse tipo de posicionamento, os níveis não concorrem entre si. Entretanto, quando tratamos o binômio preço-qualidade, a concorrência pode existir (figura 2).

Figura 2: Nove estratégias de preço/qualidade.

		Preço		
		Alto	Médio	Baixo
Qualidade do Produto	Alta	1- Estratégia premium	2- Estratégia de alto valor	3- Estratégia de valor supremo
	Média	4- Estratégia de preço alto	5- Estratégia de preço médio	6- Estratégia de valor médio
	Baixa	7- Estratégia de desconto	8- Estratégia de falsa economia	9- Estratégia de economia

Fonte: Philip Kotler: *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*, 1998.

Em um mesmo mercado podem existir compradores que procuram qualidade, outros que procuram preço e aqueles que os equilibram. O primeiro caso é representado pela estratégia 1; o segundo, pela estratégia 9; e o terceiro, pela 5. As estratégias 2, 3 e 6 representam maneiras de atacar as posições diagonais, em que a 2 oferece a mesma qualidade que a 1 com um preço menor. A 3 oferece maior qualidade que a 9 com o mesmo preço. E a 6 oferece a mesma qualidade que a 5, porém, com menor preço. As estratégias 4, 7 e 8 podem gerar um sentimento de extorsão no consumidor, pois os preços serão altos em relação à qualidade oferecida.

A análise do objetivo de preço é de extrema importância para as empresas. Alguns estudos devem ser feitos previamente à análise do objetivo de preço: se o mercado-alvo e o posicionamento de mercado foram selecionados cuidadosamente e se a estratégia de composto de marketing (incluindo o preço) foi corretamente elaborada. Feito isso, a empresa está apta a selecionar o objetivo do preço através de sua fixação (Kotler, 1998):

- **sobrevivência:** num ambiente extremamente concorrido, no qual a empresa enfrenta dificuldades em sua capacidade de produção e os desejos dos consumidores mudam frequentemente, o lucro torna-se menos importante que a sobrevivência e a empresa consegue pagar pelos seus custos variáveis e por alguns custos fixos. Deve ser de curto prazo, sendo considerado o aprendizado de agregação de valor e enfrentamento da extinção no longo prazo.
- **maximização do lucro:** por meio de técnicas de previsão de demanda, custos associados a preços alternativos, fixa o preço que consegue produzir o lucro máximo.
- **maximização do faturamento:** por meio da previsão de demanda, estima-se o preço que maximizará o faturamento e, em longo prazo, o lucro e a participação de mercado.
- **maximização do crescimento de vendas:** por meio do maior volume de vendas a empresa consegue reduzir seus custos unitários alcançando lucros maiores em

longo prazo. Assume-se que o mercado é sensível a preço, estabelecendo-o mais baixo.

- **maximização da desnatação do mercado:** estima-se o preço mais alto possível, comparando-se os benefícios do seu produto *versus* produtos substitutos. Quando cai a venda, rebaixa-se o preço, realizando a mesma atividade para a classe “nata” seguinte.
- **liderança de produto-qualidade:** visa à liderança de produto-qualidade no mercado com preço alto/qualidade alta. Proporciona taxa de retorno acima da média do setor.
- **outros objetivos de preço:** comumente realizados por entidades sem fins lucrativos e entidades públicas, visam à recuperação parcial ou total dos custos. Ou também fixam o preço de acordo com a condição de renda dos clientes.

As estratégias da empresa, o posicionamento, os objetivos de preço e outros podem levá-la a adaptar seus preços. Pode ser que a organização já tenha elaborado uma estrutura de preços relacionados a seus custos e variações nas demandas, tanto regionais quanto nacionais e internacionais. Kotler (1998) apresenta uma estrutura de adaptação de preços que pode ser útil caso a empresa tenha essa necessidade. Esta estrutura será apresentada a seguir, abordando os tópicos relacionados ao presente estudo:

➤ **Posicionamento Geográfico:** estratégia adotada pela empresa no estabelecimento de preços para consumidores localizados em diferentes regiões e/ou países:

- **troca direta:** simples permuta de bens, sem envolvimento de dinheiro;
- **acordo de compensação:** o vendedor recebe parte do pagamento em dinheiro e o restante em produtos;
- **pagamento de investimentos com produtos:** o vendedor vende uma fábrica, equipamentos ou tecnologia a outro país, concordando em aceitar como pagamento parcial os produtos fabricados com os equipamentos fornecidos; e
- **acordo de transação com produtos:** o vendedor recebe o pagamento total em dinheiro, mas concorda em gastar parte substancial do mesmo naquele país, em espaço de tempo preestabelecido.

➤ **Descontos e concessões:** “a maioria das empresas modificará seu preço básico para recompensar os consumidores que pagam pontualmente, compram grande volume e em épocas de baixa estação” (KOTLER, 1998). Abaixo serão abordados alguns tipos de descontos sugeridos por Kotler (1998):

- **descontos para pagamentos à vista:** redução de preço aplicada a compradores que realizam seus pagamentos à vista;
- **descontos por quantidade:** redução de preço concedida aos compradores que adquirem altos volumes;
- **descontos funcionais:** oferecidos pelo fabricante aos membros do canal de distribuição de seus produtos se estes exercerem certas funções como venda, armazenagem e controle de estoque;
- **descontos sazonais:** redução de preços para os compradores que adquirem mercadorias fora da estação; e
- **concessões:** representam outros tipos de redução do preço de lista (por exemplo, concessão de troca).

➤ **Preço promocional:** refere-se às várias formas de fixação de preços adotadas pela empresa para estimular a compra antecipada:

- **preço isca:** prática realizada por supermercados, os quais reduzem os preços de marcas conhecidas para estimular seu giro na empresa. Pode gerar conflito com os fornecedores por prejudicar a imagem da marca;
- **preço de ocasião:** para atrair mais consumidores, os vendedores estabelecem preços especiais;
- **cupons de desconto:** são cupons que têm como objetivo influenciar a venda de determinados produtos oferecendo descontos em certo espaço de tempo;
- **financiamento a juros baixos:** em vez de baixa o preço, a empresa pode oferecer aos consumidores financiamentos a juros baixos;
- **maior prazo de pagamento:** ocorre quando a empresa fornece um prazo maior para o pagamento do produto;
- **garantia e contrato de serviços:** ao tentar promover as vendas de determinado produto, a empresa pode oferecer garantias ou serviços especiais, como a troca de produtos vencidos ou o remanejamento daqueles próximos do vencimento a supermercados com maior giro de vendas desse produto; e
- **desconto psicológico:** a empresa pode adotar essa técnica fixando seus preços mais altos para depois oferecer descontos “especiais”.

As estratégias de preços promocionais constituem estratégias de curto prazo, pois, se bem-sucedidas, serão copiadas pelos concorrentes, o que as comprometerá futuramente ou as invalidará.

➤ **Preço diferenciado:** ocorre quando uma empresa vende um produto ou serviço a dois ou mais preços que não refletem diferença proporcional em custos:

- **preço por segmento de consumidores:** cobram-se preços desiguais a diferentes grupos de consumidores pelo mesmo produto ou serviço;
- **preço por versão de produto:** versões diferentes de produtos recebem preços diferentes, embora não proporcionais a seus respectivos custos;
- **preço de imagem:** algumas empresas fixam o preço do mesmo produto em dois níveis diferentes, baseados nas diferenças de imagem;
- **preço por localização:** o mesmo produto é vendido por preços diferentes em vários locais, embora o custo da oferta seja o mesmo; e
- **preço por período:** os preços variam conforme as estações, dia ou hora.

➤ **Preço de composto de produto:** a empresa procura um conjunto de preços que maximiza o lucro do composto de produto:

- **preço de linha de produtos:** quando as empresas desenvolvem linhas de produtos em vez de produtos isolados;
- **preço de característica opcional:** muitas empresas oferecem produtos ou características opcionais acompanhando o produto principal;
- **preço de produto cativo:** alguns produtos requerem o uso de outros produtos cativos;
- **preço composto:** freqüentemente, as empresas de serviços cobram uma taxa fixa mais uma taxa variável de uso;
- **preço de subproduto:** quando da existência de subprodutos do processo de fabricação dos produtos, estes devem ser vendidos se houver valor dos mesmos para outros clientes; e

- **preço de pacote:** freqüentemente, os vendedores reúnem vários produtos e estabelecem preço para o conjunto.

3. Método de Pesquisa

Para a realização do presente estudo, optou-se por um estudo de caso que, segundo Yin (2001), é uma investigação empírica que examina um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Para a coleta de dados foram utilizadas técnicas como pesquisas documentais e observação participante. Segundo Alencar (2005), na observação participante o pesquisador junta-se ao grupo estudado e tenta ser um de seus membros e, ao mesmo tempo, observador. “Ser um de seus membros” quer dizer desenvolver as ações que os membros do grupo desenvolvem.

Para chegar ao objetivo de analisar o posicionamento estratégico de preços da empresa Café Padre Victor no varejo do Sul de Minas Gerais, a adoção dessas práticas metodológicas se faz necessário.

Através da observação participante, várias atividades puderam ser realizadas, tais como reuniões com gerente da empresa, coordenador da equipe de vendas e seus vendedores (um a um); encontro com vendedores (por meio de visita a campo) a fim de verificar suas percepções acerca do posicionamento de preços do produto em estudo; e conversas informais entre os vendedores, coordenador e donos dos supermercados ou responsáveis pelo setor de compras (varejo).

3.1. A empresa

Fundada em 1973 por um ilustre produtor rural da cidade, a Café Padre Victor deu início a suas atividades produzindo um café que tinha como nome a própria denominação da empresa. O fato de a organização estar situada no município de maior produção mundial de café fez com que este senhor vislumbrasse uma oportunidade de dar outro fim ao café por ele produzido, agregando valor à *commodity*. Esse café é produzido até hoje na empresa, apresentando a mesma qualidade e o mesmo *blend*.

Em 1989, a torrefadora viu a necessidade de incorporar aos seus produtos o Selo de Pureza da ABIC (Figura 3). A incorporação desse selo traz diversas implicações ao processo produtivo, como aquisição de maquinário capaz de eliminar impurezas, palhas e gravetos contidos nas sacas de café e limpeza do local, entre outras. Entretanto, como a empresa pensava em adotar também o Programa de Qualidade Total, este processo pode ser alvo de mais uma inovação, resultando na facilidade de implantação de ambos os objetivos.

Figura 3: Selo de pureza da ABIC



Fonte: Associação Brasileira da Indústria de Café, 2007.

Assim, em torno de 15 anos atrás, a empresa optou por adotar o Programa de Qualidade Total. Uma das implicações que se pode perceber, fruto da adoção desse programa, é a organização interna da empresa, tanto na área produtiva, com seu *layout*, limpeza e estoque, quanto no escritório, com a agilidade de processos e transferência de informações.

Com a mudança do comportamento do consumidor nacional, a companhia viu-se diante de uma nova necessidade: a adoção do PQC – Programa da Qualidade do Café. Tal programa implica na adoção também de Selos de Qualidade, os quais podem se apresentar em três tipos: tradicional, superior e gourmet, conforme a figura 4:

Figura 4: Selos de Qualidade da ABIC

Símbolo da Qualidade
ABIC Tradicional



Símbolo da Qualidade ABIC
Superior



Símbolo da Qualidade
ABIC Gourmet



Fonte: ABIC – Programa da Qualidade do Café ABIC: Passo a Passo, 2006.

De extrema importância, os selos de qualidade referenciam a qualidade dos cafés, contemplando suas peculiaridades: tipo de bebida, torra, moagem e outras.

Com o crescimento da companhia, observou-se a necessidade de aumentar o portfólio de produtos, atualmente com 10 itens, variando de cafés com marca de combate até cafés tipo exportação. No ano de 2007, a empresa lançou o café Mirand'Ouro Reserva Especial, que conseguiu a maior nota já vista na ABIC. Esse produto é fruto de um planejamento elaborado pelas empresárias descendentes do fundador da empresa que começou no plantio da matéria-prima. No momento da colheita, os grãos de algumas áreas que apresentavam maior qualidade foram enviados para análises de especialistas e degustações, chegando a uma quantidade bastante reduzida do plantio inicial por esta seleção pela qual passou. Conseguiu-se, dessa forma, selecionar os cafés de mais qualidade que puderam ser alvo da maior nota já dada pela ABIC.

4. Apresentação dos Resultados

4.1. Cenário no qual a empresa está inserida

Uma atividade de extrema importância para o posicionamento estratégico de preços é a análise dos concorrentes da empresa. Como relatado anteriormente, o mercado de café torrado e moído é caracterizado pelo regionalismo e apresenta-se, na

área de atuação da empresa, como um segmento bastante “prostituído”. Assim, cada região possui características peculiares com marcas de forte apelo regional.

4.2. Concorrentes Nacionais

Dentre todos os concorrentes nacionais da empresa Café Padre Victor, os que mais se destacam são: Sara Lee e Melitta:

- **Sara Lee:** não é líder na região, mas tem grande atuação com clientes que compram volumes maiores como as redes supermercadistas. Utiliza o sistema de embalagens autovácuo (tendência que deve ser seguida futuramente). Produtos: Pilão (líder nacional), Caboclo e União.
- **Melitta:** pioneira no sistema autovácuo, é líder neste segmento de embalagens. Sua atenção é voltada à segmentação de mercado, diferenciando-se com sua linha *gourmet*.

4.3. Concorrentes Regionais

Os concorrentes causam grandes preocupações à empresa em vista de sua capacidade de investimento em seus produtos.

- **Três Corações:** líder de mercado em Minas Gerais, o café Três Corações vem intensificando fortemente suas ações na região de atuação da torrefadora. Realiza o posicionamento de preço abaixo das outras empresas que competem no mesmo patamar. Lançou recentemente uma marca combate de pior qualidade que conseguiu alcançar uma parcela de mercado significativa em um curto espaço de tempo. Utiliza a embalagem tipo quatro soldas.
- **Café Bom Dia:** líder na região, é capaz de colocar em competição desde marcas de combate até marcas *gourmets*. Possui as linhas extra-forte, tradicional, *gourmet* (forte, suave, descafeinado, espresso e orgânico). As marcas de combate competem num patamar mais baixo através de preços também baixos. Utiliza embalagens almofada e autovácuo. Posiciona seus preços acima dos preços dos produtos da empresa em estudo por ter maior força de marca.
- **Utam:** apresenta-se como grande concorrente à empresa. Utiliza a divulgação direta no ponto-de-venda (promoção, prêmios, descontos e bonificações, degustação e promotoras). Posiciona seus preços no mesmo patamar, ficando abaixo para inserção em novos mercados. Possui marcas de combate e utiliza embalagens do tipo almofada.
- **Café da Roça:** de menor expressão, atua na mesma região, posicionando seus preços um pouco abaixo. Utiliza embalagens do tipo almofada.

4.4. Concorrentes Locais

Os concorrentes locais têm uma característica em comum: o apelo local, atributo bastante utilizados por eles. Possuem uma vasta quantidade de marcas, pulverizando ainda mais o mercado. Competem geralmente por preço, tanto alto quanto baixo.

Utilizam a estratégia de liderança em custo local devido ao baixíssimo custo de distribuição. A competição via preços baixos visa à alta participação de mercado. Já a competição por preço alto interfere na imagem do produto que pode gerar uma alta rentabilidade.

4.5. Potenciais Concorrentes

Os potenciais concorrentes são: empresas regionais que estão ampliando geograficamente sua atuação; pequenas empresas locais que estão atuando de forma segmentada; cooperativas; e grandes redes e/ou associações de supermercados com marca própria.

4.6. Posicionamento Estratégico de Preços na Empresa Café Padre Victor

Comumente, as empresas do setor produtivo de café torrado e moído desenvolvem suas estratégias no setor varejista adotando práticas que geram ao comprador a oportunidade de aumentar a sua lucratividade. A maior parte das estratégias utiliza as práticas: bonificações para inserção do produto em tablôides; degustações e promotoras, objetivando aumento considerável das vendas por meio de melhor localização do produto na gôndola e pontas de gôndola; e premiações e sorteios de brindes com aumento do espaço do produto no ponto-de-venda e pontas de gôndola.

Assim, o posicionamento adotado pela empresa apresentou uma forma mista dos tipos de posicionamento sugeridos por Kotler (1998): posicionamento por qualidade/preço e posicionamento por concorrente. O primeiro pode ser representado pela missão da empresa:

“Procurar de forma contínua a manutenção e o aperfeiçoamento do alto padrão de qualidade de nossos produtos e serviços, entendendo que isto só será possível através da responsabilidade para com nossos clientes, colaboradores, fornecedores, sociedade e natureza”.

além da intenção de proporcionar maior valor ao produto com relação ao preço pago. Já o segundo, pelo fato de que os preços dos concorrentes são tomados como base na hora da negociação com o comprador e colocação do preço no produto. Isso acontece pelo fato de o vendedor conhecer a margem de aumento de preço que o comprador coloca em cada produto. Com isso, consegue vender seu produto a um preço sabendo o valor que ele terá no ponto-de-venda. Deve-se considerar, também, as localidades que circundam a área de venda do momento, pois uma não pode influenciar na queda ou no aumento de preço em outra. Este é um ponto que causa intensas dificuldades no posicionamento em se tratando de redes supermercadistas.

Com base nas estratégias genéricas citadas por Porter (1991) — liderança total em custos, diferenciação e foco — pode-se inferir que a empresa adota a estratégia de diferenciação, visto que a mesma busca alcançar desempenho superior em uma importante área de benefício para o consumidor, valorizada por grande parte do mercado. Ela direciona sua intenção de liderança para o atributo qualidade. Entretanto, a empresa tem o conhecimento de que é de grande dificuldade alcançar a liderança em todos os mercados, principalmente pelo fato de que a área na qual ela atua sofre grandes influências da pulverização de mercado e do regionalismo.

Uma das táticas utilizadas pela Café Padre Victor foi a sugestão de que o comprador aumentasse seu pedido mensal em torno de 1/3. Com isso, seria

proporcionada a esse comprador uma bonificação, fosse essa na forma de produtos ou na forma de descontos, a fim de que os produtos entrassem em “promoção” no estabelecimento, com um preço mais baixo do que os de seus concorrentes diretos. Entretanto, havia uma condição de que esses preços retornassem ao patamar anterior para que não criasse uma difusão na imagem de sua marca.

A Figura 1 “Como os preços são pressionados para baixo” apresentada anteriormente, relata alguns motivos que fazem com que os preços dos produtos decaiam. Kotler (1998) infere que isso ocorre quando consumidores compram com mais cuidado fazendo com que os varejistas baixem seus preços, ou então quando os fabricantes resolvem baixar seus preços. Observando, ao longo do estudo, essa afirmação, foi possível perceber sua ocorrência. Entretanto, outro motivo faz com que esses preços sejam forçados para baixo: a guerra de preços entre os fabricantes, conforme pode ser verificado na Figura 5.

Figura 5: Como os preços são pressionados para baixo



Fonte: O autor, adaptado de Philip Kotler: *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*, 1998.

Ou seja, além do cuidado que o consumidor passa a ter em suas compras, da queda dos preços como consequência da redução de custos dos fabricantes e da redução dos preços por parte dos varejistas, esses preços podem baixar quando os fabricantes resolvem medir forças. Isso pode ocorrer se seus objetivos coincidem. Eles podem intencionalmente obter a maior parcela de mercado, por exemplo. Outro ponto que pode gerar essa guerra de preços é a quebra da estratégia de uma empresa pela outra. Essa segunda forma ocorreria da seguinte maneira: a empresa “X” proporciona 5% de bonificação em um pedido de 300 kg do produto, contanto que essa bonificação seja repassada ao consumidor. Por transmissão de informações através de meios sórdidos ou pela barganha do comprador, a empresa “Y” pode proporcionar os mesmos 5% de bonificação na mesma quantidade do pedido, porém, colocando uma degustação no ponto-de-venda, com uma promotora, e enquadrando o seu produto no tablóide do supermercado. Ou seja, todo o esforço da empresa “X” poderá ser arruinado. Entretanto, há uma saída: recorrer à mesma estratégia de “Y”, quebrando-a. Assim, “X”, pelos mesmos caminhos de “Y”, oferece uma bonificação ainda maior, exigindo maior espaço na gôndola, uma ponta de gôndola e pode realizar um sorteio de um aparelho de DVD,

por exemplo, na compra de uma unidade do “Café X”, que terá preço mais baixo que o “Café Y”.

Essa prática findará a partir do momento em que a atividade não mais proporcionará à empresa atingir seu objetivo inicial, assumindo o prejuízo da guerra e, conseqüentemente, perdendo a batalha. O fruto dessa guerra será o posicionamento do preço dos produtos em um patamar relativamente abaixo do seu patamar antes do oferecimento das bonificações. Será de extrema dificuldade retornar a esse preço, pois a imagem que as empresas passaram ao consumidor ao longo dessa disputa foi a da constante queda em seus preços. Caso a empresa resolva retornar seu preço repentinamente ao anterior, o consumidor se questionará: por que o preço desse café ontem estava tão mais baixo do que hoje? Será que sua qualidade vale esse preço? Ou seja, uma série de indagações levará o consumidor a repensar o consumo do produto.

O posicionamento de preços da empresa é passível de ser classificado, também, segundo os construtos preço/qualidade. Tal facilidade é possibilitada pela estratégia genérica adotada: de diferenciação. A Figura 6 realça a posição da empresa na proposta de Kotler (1998).

A área de atuação da empresa é bastante turbulenta, sendo difícil a classificação como um todo de suas estratégias que representem uma totalidade. Em um mesmo mercado podem existir compradores que procuram qualidade, outros que procuram preço e aqueles que os equilibram. Entretanto, para os produtos que são alvos dessa análise, a estratégia mais adequada é a Estratégia de Alto Valor.

Essa inferência pode ser feita pelo fato de que a Café Padre Victor procura alocar o preço do produto em uma posição intermediária, não sendo o mais baixo nem o mais alto (em um patamar mais alto, abaixo dos cafés especiais). A justificativa é que, posicionando o preço em um *status* intermediário, com a mesma qualidade, o produto apresenta uma relação custo-benefício relativamente satisfatória. Apresenta a mesma qualidade que seu concorrente com preço maior e com seu concorrente com preço menor, porém, a imagem que o produto passa ao consumidor é não-extorsiva (quando comparada com produto de maior preço) e de maior valor agregado (quando comparada com produtos de menor preço).

Figura 6: Nove estratégias de preço/qualidade.

		Preço		
		Alto	Médio	Baixo
Qualidade do Produto	Alta	1- Estratégia premium	Café Padre Victor	3- Estratégia de valor supremo
	Média	4- Estratégia de preço alto	5- Estratégia de preço médio	6- Estratégia de valor médio
	Baixa	7- Estratégia de desconto	8- Estratégia de falsa economia	9- Estratégia de economia

Fonte: O autor, adaptado de Philip Kotler: *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*, 1998.

O posicionamento de preços requer da empresa um objetivo bastante sólido, claro e bem definido. Por meio de uma análise bastante sensível, pode-se dizer que o objetivo do posicionamento de preços da torrefadora é a maximização do faturamento, fixando os preços que possibilitarão vender certa quantidade a um determinado preço. Há uma discrepância que dificulta a empresa a atingir esse objetivo. A previsão de vendas auxilia, através de técnicas peculiares, a determinação da quantidade que a empresa venderá em certo tempo futuro. Essa quantidade é bastante influenciada pela relação oferta/demanda de mercado. Em um mercado substituído como o de café torrado e moído, tal relação torna-se bastante difícil de ser mensurada. Entretanto, é necessário que haja uma tentativa de controlar esses construtos a fim de que a previsão de vendas da empresa seja a mais aproximada possível da realidade. A discrepância relatada anteriormente é a ausência de processos bem elaborados que auxiliem essa atividade.

Contudo, as estratégias da empresa, o posicionamento, os objetivos de preço e outros podem levá-la a adaptar seus preços. A estrutura de adaptação de preços sugerida por Kotler (1998), alicerça as inferências a seguir.

A empresa utiliza o posicionamento geográfico de preços, pois os estabelecem diferentes para diferentes regiões, em função das características peculiares a cada uma. Por exemplo, na cidade sede da empresa, o preço é posicionado acima, em patamares iguais ao da Cooperativa da cidade. Já na cidade de São Lourenço, o preço é posicionado mais abaixo, entretanto, no patamar dos altos, porém, com percepção diferenciada devido ao público da região. Esses preços são estipulados de forma que afetem o menos possível os preços da cidade mais próxima.

Outra adaptação de preços que a empresa utiliza é a de descontos e concessões do tipo descontos por quantidade (a altos volumes). Por exemplo, quando uma empresa compra uma quantidade relativamente mais alta do que o comum, a empresa oferece descontos em forma de bonificação, seja na forma de produtos, seja na forma de abatimento monetário.

Além dessas, a empresa utiliza a adaptação com preços promocionais como: preço da ocasião; maior prazo de pagamento e garantia e contrato de serviços. Exemplificando, são oferecidos prazo de pagamento, realização de contratos (principalmente com redes supermercadistas) para aquisição de produtos (o que ocasiona em retornos para essas empresas na forma de brindes e abatimentos.)

5. Conclusão

A empresa Café Padre Victor possui como maior valor a vontade de seus colaboradores de fazer com que a empresa ocupe um lugar de destaque em seu cenário de atuação, pois eles entendem que, ao passo que as metas da companhia forem atingidas, seus objetivos pessoais em âmbito profissional também serão comprometidos.

As dificuldades do mercado no qual a empresa está inserida, regionalismo, pulverização e “prostituição”, são características que podem ser minimizadas se os objetivos de posicionamento de preço e maximização de lucro e, conseqüentemente, um aumento da participação de mercado em um longo prazo forem alcançados.

Uma dificuldade que figura como o desafio mais duro de ser combatido é a constante guerra de preços, resultando nas quebras das estratégias dos concorrentes. Essas práticas apresentam-se de forma maléfica para ambas as empresas, diferentemente

para os varejistas e consumidores. A dificuldade de se retornar o preço ao patamar estabelecido anteriormente se torna imensa.

O posicionamento adotado pela empresa apresentou uma forma mista dos tipos de posicionamento sugeridos por Kotler (1998): posicionamento por qualidade/preço e posicionamento por concorrente.

A torrefadora adota a estratégia de diferenciação, buscando alcançar desempenho superior em uma importante área de benefício para o consumidor, valorizada por grande parte do mercado: a qualidade.

Atuando em uma área bastante turbulenta, a classificação da estratégia preço-qualidade que a empresa adota se torna uma tarefa bastante difícil. Pode-se inferir que, em quase todas as cidades de atuação da empresa, a estratégia mais adequada é a Estratégia de Alto Valor. Essa inferência pode ser feita pelo fato de que a empresa procura alocar o preço do produto em uma posição intermediária.

A empresa utiliza o posicionamento geográfico de preços, os descontos e concessões do tipo descontos por quantidade (a altos volumes) e os preços promocionais como preço da ocasião, maior prazo de pagamento e garantia e contrato de serviços.

6. Referências Bibliográficas

ABIC. <www.abic.com.br>, *Associação Brasileira da Indústria de Café*. Acesso em 18 de julho de 2007.

ABIC. *Programa da qualidade do café ABIC passo a passo*. Associação Brasileira da Indústria de Café, revisão, 2006.

ALENCAR, E. *Metodologia de Pesquisa*. Lavras: UFLA, 2005. 63p.

ANUÁRIO BRASILEIRO DO CAFÉ. Santa Cruz do Sul: Gazeta Grupo de Comunicações, 2005.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias Competitivas e Competências Essenciais: Perspectivas para a Internacionalização da Indústria no Brasil*. Gestão e Produção, v.10, n.2, p.129-144, agosto 2003.

KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. Traduzido por Ailton Bomfim Brandão. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 1998. 725 p.

PORTER, M. E. *Estratégias Competitivas: técnicas para análises de indústria da concorrência*. 5ª edição, Rio de Janeiro, Campus, 1991.

RAMOS, P. M.; MAIA, P. C. da C.; BORNIA, A.C. *Um Estudo Científico do Componente Preço e sua Relação com o Marketing Mix de Produto Brasileiro de Exportação: uma Pesquisa Multicasos nas Empresas do Consórcio de Exportação de Calçados de São João Batista / Santa Catarina*. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO 2005. Anais do 29º EnANPAD, Brasília, DF, 2005 (CD ROM).

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. *Administração Estratégica: Conceitos*. Tradução Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves. – 2000. 1ª ed. – 8ª reimpressão. – São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Trad. Daniel Grassi – 2.ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.