

Café da Colômbia: a criação de marca e seu efeito sobre o preço do produto

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo analisar, através de pesquisa qualitativa, os impactos nos preços gerados pelo desenvolvimento da marca do café da Colômbia. Por intermédio de um estudo de caso pode-se realizar análises acerca dos referenciais de Estratégias genéricas; posicionamento competitivo e posicionamento de valor para demonstrar que o café da Colômbia desenvolveu uma estratégia de desafiante de mercado para criar um posicionamento de diferenciação no mercado de café cru ou verde. Desse modo, sua percepção está associada a um produto superior e o resultado foi que a Colômbia consegue cobrar mais pelo seu café em relação aos demais grupos concorrentes.

Palavras-chave: Estratégia de Posicionamento. Marketing. Diferenciação e Agronegócio.

1. INTRODUÇÃO

A importância do café na economia mundial data do início do século XIX. A partir desse século, ele esteve presente nas pautas de exportação/importação de um grande número de países, constituindo-se como principal fonte de divisas de inúmeras nações produtoras.

Produzido por países em desenvolvimento e consumido por países desenvolvidos, o mercado de café é caracterizado por CAIXETA (2000) como sendo de caráter oligopolista, visto que ocorre uma concentração de renda em favor de uns poucos conglomerados localizados nos países consumidores.

Atualmente, segundo a Organização Internacional do Café (OIC, 2008), cerca de 60 países contribuem para a oferta mundial do produto que, na média dos últimos cinco anos, situou-se próximo a 129 milhões de sacas de 60 quilos. Do lado do consumo, tem-se que a demanda média para o mesmo período, é também de 129 milhões de sacas de 60 quilos.

O preço do café depende dos fatores ligados à oferta e procura e por se tratar de uma commodity negociada em todo o mundo, duas praças principais servem de orientação para a definição de preços. A bolsa de Londres é a principal formadora de preço dos cafés robusta e a bolsa de Nova York é a principal formadora de preço dos cafés do tipo arábica no mundo.

Na bolsa de NY, os contratos futuros “C” comercializam cafés arábicas do tipo suave, que são beneficiados pelo método de despulpamento. Incluem os cafés lavados produzidos por países da América Central, América do Sul, África e Ásia. Nesse caso, os cafés produzidos por México, El Salvador, Guatemala, Costa Rica, Nicarágua, Quênia, Nova Guiné, Panamá, Tanzânia, Uganda, Honduras e Peru formam a base de negociação, em relação ao qual os demais cafés arábicas recebem diferenciais de preço, tanto para cima como para baixo.

Em um mercado de commodities, os diferenciais de preços costumam ser pouco expressivos e, portanto a maior rentabilidade geralmente é conseguida por intermédio de

reduções de custos de produção. Apesar disso, a estratégia do café da Colômbia foi à contramão dessa regra e investiu-se continuamente no desenvolvimento e construção de marca.

Por isso, o objetivo desse artigo é investigar a estratégia colombiana com o propósito de verificar se houve ou não benefícios em termos de preço e de posicionamento estratégico para o café da Colômbia. Para tanto, serão utilizados os seguintes modelos: as Estratégias Genéricas, de PORTER (1986); as Estratégias de Posicionamento de valor, de KOTLER (1999); e Estratégias mercadológicas para líderes, desafiantes, ocupantes de nichos e seguidores de mercado, descritas por KOTLER (1994) E RIES E THOUT (1986).

O trabalho justifica-se porque a Colômbia é o terceiro maior produtor e exportador de café do mundo e o estudo das estratégias dos concorrentes do Brasil é de fundamental importância, visto que as estratégias do café do Brasil precisam considerar os concorrentes afim de que sejam criadas vantagens competitivas com base em diferenças relativos às ofertas concorrentes.

2. MÉTODO DE PESQUISA

Para atender os objetivos propostos foi escolhida uma abordagem qualitativa, desenvolvida mediante uma pesquisa exploratória. Para ALENCAR (2005), tal tipo de pesquisa tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, de maneira a se conhecer melhor o assunto. Assim, pode-se estabelecer o problema de pesquisa por meio da elaboração de questões, pressupostos e/ou hipóteses que expliquem os fatos e fenômenos a serem estudados. Assim, tais pesquisas são apropriadas para investigações mais amplas.

O objetivo geral do artigo é discutir o processo de desenvolvimento da marca Café de Colômbia. Para tanto, serão utilizados os seguintes modelos: as Estratégias Genéricas, de PORTER (1986); as Estratégias de Posicionamento de valor, de KOTLER (1999); e Estratégias mercadológicas para líderes, desafiantes, ocupantes de nichos e seguidores de mercado, descritas por KOTLER (1994) e RIES E THOUT (1986).

Quanto aos objetivos específicos são dois: verificar se houve benefícios em termos de posicionamento estratégico e verificar se houve benefícios em termos de preço para o café da Colômbia.

Além dos métodos qualitativos, serão utilizados dados secundários sobre preços e evoluções de participação de mercado do café colombiano em relação aos demais concorrentes. Tais dados servirão de base para a comparação de desempenho dos diversos participantes do mercado.

Os principais indicadores da competitividade relativa entre os cafés colombianos e os demais grupos estratégicos serão fornecidos mediante um histórico sobre a evolução das participações de mercado dos diversos grupos estratégicos e os preços praticados por esses grupos nos mesmos períodos de tempo. Os dados, tanto de participação de mercado como de preços foram obtidos através de relatórios da Organização Internacional do Café (OIC).

A utilização dos dados fornecidos pela Organização Internacional do Café (OIC) justifica-se porque conforme salienta SAES E NAKAZONE (2002), a entidade nasceu tendo como objetivo claro de servir de base aos acordos internacionais do café. Desse modo, a essa instituição cabe o papel de centralizar, coletar e divulgar informações sobre o setor a fim de operacionalizar os acordos entre os países exportadores e os países importadores do produto.

Nesse sentido, foram trabalhados dados a partir de uma série histórica de 19 anos, que inicia-se em 1990 e termina em 2008. Optou-se por trabalhar dados referentes à exportação e não dados referentes à produção, visto que a análise da competitividade buscará compreender a competição dos grupos estratégicos nos países importadores.

Para a análise dos dados, será utilizada a ferramenta das médias móveis, instrumento esse utilizado no trabalho de LAGO E ARARIPE (1986) e que recebeu, inclusive pela escolha

da metodologia, o prêmio de Medalha do Mérito Industrial do Café, concedido pela ABIC (Associação Brasileira da Indústria do Café) no ano de 1986.

A análise por meio de médias móveis deve segundo TOLEDO (1985), ser extraída de uma base de dados seqüenciais em um determinado intervalo de tempo. O objetivo principal de uma média móvel é informar, através dos movimentos, se está se iniciando ou terminando uma tendência. Por ser uma média calculada com base em dados decorridos, ela não prevê, apenas demonstra uma determinada configuração.

Nesse trabalho foi utilizada uma combinação entre médias móveis. A combinação das médias dos últimos dois, quatro, oito, doze, dezesseis e dezenove anos, torna-se, particularmente, interessante em função de algumas características. A média dos últimos dois anos será utilizada a fim de que a questão da bianualidade da produção seja mais bem contemplada. No caso específico do café, ocorre o que denomina-se bianualidade da produção.

Em função de uma característica própria da planta do café, observa-se a alternância de safras boas e ruins. Isso acontece devido ao stress que a planta sofre após uma boa safra e, portanto, espera-se naturalmente uma queda produtiva no período seguinte. Vale aqui ressaltar que o café é uma cultura perene cujas safras são anuais. Desse modo, a média dos últimos quatro anos traduz a média de um período ainda maior e é, freqüentemente, utilizada pelas cooperativas para medir médias produtivas de lavouras. A média dos últimos oito anos segue a mesma abordagem e as médias de doze, dezesseis e dezenove anos contemplam todo o período analisado.

Dessa forma, a combinação das médias de 2-4-8-12-16-19 anos verificará o crescimento, manutenção ou declínio das exportações, bem como os diferenciais de preços alcançados nesses períodos entre os vários grupos concorrentes. O instrumento das médias móveis levará em consideração a participação no total exportado de forma comparada com o total exportado nos períodos analisados e, portanto, ter-se-á uma configuração quanto a números relativos e não absolutos. Apenas como parâmetro de comparação, os anexos também apresentarão dados de médias simples de períodos específicos.

3. DESENVOLVIMENTO DE MARCA

O conceito de estratégias genéricas foi desenvolvido por PORTER (1986). Para o autor, as empresas ou marcas precisam desenvolver uma estratégia genérica para posicionarem-se no mercado. Para o autor, as empresa possuem três abordagens genéricas para se criar uma posição defensável em relação aos concorrentes: Liderança no custo total, diferenciação e enfoque. Nesse sentido, defende-se que é o posicionamento da empresa dentro do setor que irá determinar a sua rentabilidade.

A importância do conceito é que, conforme salienta OHMAE (1985), o plano estratégico empresarial busca estabelecer uma vantagem sobre a concorrência e neste ponto, PORTER (1986) afirma que existem dois tipos básicos de vantagens competitivas: custos e diferenciação. São esses dois tipos de vantagens que geram, por consequência, os três tipos de estratégias genéricas.

A estratégia baseada na liderança no custo total tem o objetivo de projetar, produzir e comercializar um produto comparável com maior eficiência do que seus competidores. Custos menores é o tema central dessa estratégia, embora qualidade, assistência e outras áreas não devam ser ignoradas. Nesse ponto, o autor defende que a empresa deva perseguir uma escala de produção eficiente e para isso torna-se necessário um controle rígido de custos que pode ocorrer através da curva de experiência, da escala produtiva, da minimização de custos em áreas tais como pesquisa & desenvolvimento, assistência, publicidade, etc.

O autor salienta que o objetivo principal dessa estratégia geralmente é participação de mercado. O foco é dirigido para volume de vendas e isso ocorre via política de preços, suportada pela estratégia de custos.

A estratégia baseada na diferenciação consiste na tentativa de a empresa criar diferenciais em relação aos concorrentes. PORTER (1986) descreve a estratégia da diferenciação como sendo a tentativa de criar algo único no âmbito de toda a indústria. Nesse sentido, vale a contribuição de KOTLER (1994) que lembra que a diferenciação deve ocorrer em fatores ou atributos altamente valorizados pelos consumidores e que um cuidado especial deve ser dado no que se refere à ligação entre os custos da diferenciação e os ganhos adicionais dela decorrentes.

Assim, a estratégia da diferenciação exige a habilidade em marketing, pesquisa e desenvolvimento para gerar diferenciais, o cuidado para evitar o deslocamento de preço em relação à empresa líder em custo e ainda atenção para evitar que os ganhos não sejam absorvidos pelos custos inerentes à atividade de criar diferenciais. KOTLER (1994) salienta que não basta criar diferenciais e tão importante quanto criá-los é comunicá-los ao mercado consumidor.

Para PORTER (1986), a diferenciação, se alcançada, permite a obtenção de retornos acima da média e ainda tem a vantagem de aumentar o poder da empresa em relação aos compradores, visto que essa estratégia trabalha a percepção do consumidor final. Segundo o autor, o objetivo maior dessa estratégia é uma alta margem unitária que permita maior valor agregado. Em síntese, o objetivo é criar a percepção de valor por parte do consumidor que, desse modo, estará disposto a pagar um preço prêmio para usufruir dos benefícios proporcionados pela idéia do diferencial.

A terceira e última abordagem genérica descrita por PORTER (1986) é a estratégia denominada de enfoque. Segundo o autor, essa estratégia, diferentemente das duas primeiras, que trabalham no intuito de atingir toda a indústria, possui o objetivo de focar um determinado grupo ou segmento comprador. O enfoque repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico de forma mais eficiente que outras empresas de atuação mais ampla.

A abordagem de enfoque possui duas variantes: enfoque no custo e enfoque na diferenciação. Trata-se, portanto, de duas formas de abordagem idênticas às duas estratégias citadas anteriormente, com a diferença apenas de foco. O grande objetivo dessa ênfase é a concentração em consumidores e/ou segmentos específicos de mercado. A empresa torna-se uma especialista e seus retornos estarão acima da média, ou por ser a líder no custo local ou por atender de forma diferencial um determinado segmento.

Entretanto, KOTLER (1999) afirma que as empresas precisam evoluir do posicionamento genérico, proposto por PORTER (1986), para um posicionamento específico, baseado no benefício proporcionado. Esse benefício seria a razão da compra ou escolha de determinado produto.

KOTLER (1999) sugere inúmeras possibilidades e dentre elas: a melhor qualidade, o melhor desempenho, a maior confiabilidade, a maior durabilidade, a maior segurança, a maior velocidade, o melhor custo benefício pelo dinheiro pago, o menor preço, o maior prestígio, o melhor estilo, a maior facilidade de uso e a melhor conveniência. Esses benefícios seriam as vantagens competitivas a serem comunicadas ao consumidor final e, juntamente com elas são fundamentais que sejam elaborados os posicionamentos de valor. Isso se justifica porque o consumidor compara os produtos e benefícios proporcionados pelos produtos com base no preço, que na visão do consumidor, traduz-se por uma percepção de valor.

KOTLER (1999) descreve o posicionamento de valor como sendo uma forma através da qual o vendedor posiciona sua marca, no que se refere a preço, em comparação com o concorrente. O posicionamento de valor passa a ser um requisito para a formulação de política de preço da empresa que considera, principalmente, a percepção de valor comparada que o consumidor tem dos produtos da empresa frente aos concorrentes.

O autor considera, basicamente, cinco posições de valor:

1) mais por mais: trata-se de um posicionamento em que a empresa oferece o maior valor ou benefício dentre todos os concorrentes de uma categoria e, exatamente por isso, cobra mais caro que os concorrentes.

2) mais pelo mesmo: nessa estratégia, a empresa oferece maior valor ou benefício em relação a um concorrente específico pelo mesmo preço. A ideia é, portanto, valorizar o dinheiro do consumidor oferecendo-se um algo mais sem custo adicional.

3) mesmo por menos: trata-se da política do desconto. Refere-se a uma situação em que a empresa iguala o benefício ou valor oferecido por um concorrente específico e oferece uma vantagem de preço adicional.

4) menos por muito menos: tal estratégia disponibiliza um produto ou serviço básico ao cliente e cobra muito menos por isso. É um posicionamento interessante que atinge um público disposto a abrir mão de alguns benefícios em função de um preço bastante inferior.

5) mais por menos: esse posicionamento consegue proporcionar maior valor a um custo inferior. O desafio aqui é convencer o cliente como ele consegue fazer isso visto que, na maioria dos casos, o consumidor associa preço com qualidade e, portanto o objetivo é mostrar como. Se isso for resolvido, será conseguido um posicionamento de sucesso.

A fim de complementar os estudos de posicionamento genérico, proposto por PORTER (1986) e de posicionamento de valor, com base em KOTLER (1999) e CHURCHILL (2000), o presente trabalho fará uso dos estudos de posicionamento de mercado. Foram utilizados como base os modelos de KOTLER (1994) e RIES & TROUT (1986). Segundo RIES & TROUT, não existe uma maneira única de combater uma guerra estratégica e saber, que tipo de guerra combater, é a primeira importante decisão a ser tomada.

O autor complementa que a determinação do tipo de combate a ser travado depende da posição que a empresa ocupa na indústria à qual pertence. Nesse sentido, vale lembrar que a posição de KOTLER (1994) vem fortalecer o pensamento de RIES (1986), na medida em que o autor defende que as estratégias de mercado devem ser diferentes conforme a posição que as firmas ocupam no mercado. KOTLER (1994) descreve que as empresas podem ser líderes de mercado, seguidoras, desafiantes ou ocupantes de nichos.

A empresa líder é aquela que detém a maior participação de mercado. Ela é padrão de julgamento para as outras marcas e, portanto, as lidera em termos de: mudança de preços, cobertura de distribuição e intensidade promocional. A líder funciona como um ponto de orientação para as demais firmas, que, exatamente por isso, estabelecem posicionamentos e políticas com base na empresa padrão.

As empresas líderes devem, segundo KOTLER (1994), atuar em três frentes: expandir a demanda total através da conquista de novos usuários, da descoberta de novos usos para o produto ou da intensificação do uso do produto; defender sua posição de mercado e expandir sua participação de mercado.

A empresa desafiante é na visão de RIES (1986) uma empresa que resolve adotar práticas ofensivas. Desse modo, a desafiante deve definir seus objetivos estratégicos e esses incluem, segundo KOTLER (1994), a definição de um alvo a ser atacado. Podem atacar a líder e tal estratégia é considerada, por ambos os autores, como uma estratégia arriscada e exatamente por isso, potencialmente compensadora. Podem atacar empresas de seu porte ou ainda empresas que ocupam segmentos específicos. Em todos os casos, deve-se preocupar-se em realizar o ataque em um ponto que a empresa-alvo esteja deficitária.

Independente do tipo de empresa que a desafiante resolva atacar, RIES (1986) chama a atenção para alguns pontos básicos:

1) a principal consideração para uma ofensiva de sucesso deve ser à força da empresa-alvo. Isso evitaria um esforço em vão, tanto de dinheiro como de tempo;

2) deve-se atacar uma fraqueza na força da empresa alvo. Isso evitaria um ataque a algum ponto fraco que é irrelevante para o consumidor final. Atacar um ponto fraco pode ser uma maneira de gastar muito dinheiro por nada, visto que a ênfase deve ser o que é valorizado pelo cliente;

3) o ataque deve ser realizado em uma frente o mais estreita possível. Esse princípio é de suma importância visto que o foco, e não a dispersão, gera resultado.

Por fim, KOTLER (1994) chama a atenção para a escolha da estratégia de ataque. Segundo o autor, a empresa desafiante pode:

1) atacar a força do oponente. Isso exigiria uma vantagem forte sobre a empresa-alvo;
2) pode atacar as fraquezas do oponente. Esse tipo de abordagem é menos custoso que a primeira e só vale a pena se a fraqueza for de alguma forma, importante para um segmento específico;

3) pode realizar-se um ataque abrangente e intensivo em várias frentes. Tal estratégia pode ser bem sucedida, mas, exige pesados recursos além, é claro, de pré supor, vantagens significativas sobre o oponente;

4) pode-se realizar um ataque de guerrilha, que nada mais é do que a segmentação do mercado. Nesse sentido, vale dizer que as armas básicas da batalha de mercado são os quatro P's do composto de marketing e, portanto, fala-se de atributos relativos a produtos e marcas; preço e posicionamento de valor; distribuição e comunicação.

A empresa seguidora é para KOTLER (1994) uma empresa imitadora de mercado. Embora tal estratégia tenha uma conotação passiva, trata-se de uma postura que pode vir a ser extremamente rentável. A seguidora não assume os custos de pesquisa e desenvolvimento de produtos e, portanto, exige-se que possua um sistema de inteligência de mercado capaz de detectar as novas ações de outras empresas, além da agilidade para copiar, adaptar ou melhorar tais ações mercadológicas.

Por último, KOTLER (1994) descreve as empresas ocupantes de nichos ou segmentos de mercado. Trata-se de uma estratégia interessante visto que cada vez mais, observa-se o crescimento de micro-mercados específicos. Esse tipo de abordagem é defendido por RIES (1986) como sendo a adoção dos princípios de guerrilha. A idéia chave dessa estratégia é a especialização, que pode ocorrer em nível de geografia, demografia, perfil psicográfico ou comportamental. A tarefa dessas empresas é criar, expandir e proteger seus nichos e, portanto, a ênfase é tentar ser líder de um pequeno mercado ao invés de ser mais uma participante do mercado de massa.

4. O CASO DO CAFÉ DE COLÔMBIA

Os cafés colombianos pertencem à variedade arábica, cujo centro de formação de preço é a bolsa de Nova York. A Colômbia ocupa, há vários anos, a posição de segundo maior produtor e exportador de café arábica do mundo, apenas atrás do Brasil. Considerando-se a produção total de café no mundo (arábicas e robustas) a Colômbia ocupa a terceira posição como produtor e exportador, atrás de Brasil e Vietnã. Sua produção situa-se ao redor de 10 milhões de sacas anuais. O café foi introduzido na Colômbia na segunda metade do século XVIII, levado das Antilhas e atualmente é cultivado na região das três cordilheiras que cortam o oeste do país (cordilheiras ocidental, central e oriental) a uma altitude que varia entre 1000 e 1900 metros de altitude.

NETO (1957) lembra que entre os anos de 1880 e 1919, a produção, fora do Brasil se manteve no nível de 4 milhões de sacas, enquanto que a produção brasileira dobrou para 12 milhões. Nesse período, a ferrugem fez desaparecer a cafeicultura em Java, Sumatra (hoje Indonésia) e Ceilão. Os preços subiram e a Colômbia passou, de uma exportação de 100.000 sacas em 1889 para uma exportação de 450.000 sacas em 1895.

Entretanto, segundo NETO (1957), em 1925, começou no Brasil, a operação de defesa permanente dos preços, que manteve os preços bons de 1918 até 1929. Os altos preços eram atrativos e a ausência de barreiras à entrada; força competitiva de PORTER (1986) fez com que a Colômbia incrementasse sua produção de café. O incremento da produção colombiana não ocorreu no período da primeira intervenção brasileira no mercado (Convênio de Taubaté –1906 a 1918), visto que, em 1910, as exportações daquele país não passavam de 500 mil sacas. Foi, entretanto, com a defesa permanente praticada pelo Brasil, que aconteceu

o inevitável: “a Colômbia passou a exportar 3 milhões de sacas em 1930, chegando a 4 milhões em 1936/37”. A política de valorização tinha assim produzido o seu maior fruto: a quintuplicação das exportações colombianas.

NETO (1957) ainda apresenta outros números importantes. Segundo seu estudo, a participação do café colombiano cresceu de 15 para 25 % entre os anos de 1929 e 1955. Nesse mesmo período, as importações americanas, maior consumidor de café do mundo, cresceram em 10 milhões de sacas e a participação do café brasileiro caiu de 66 para 40 %. Houve uma perda de participação, também, porque os compradores desejavam reduzir sua dependência em relação a um fornecedor inconstante.

Os preços atrativos e a ausência de barreiras foram a oportunidade criada pelo Brasil, que acabou por propiciar o crescimento dos produtores de suaves, principalmente a Colômbia.

Entretanto, a Colômbia não só fez crescer sua produção e exportação de café como foi capaz de *descommoditizar* o produto por ela produzido. Desde o início, a estratégia de venda do café colombiano teve o propósito de valorizar o café suave e ao mesmo tempo desvalorizar o café de terreiro brasileiro.

Contrariando a visão convencional de que o marketing deva ser orientado para os clientes, os colombianos construíram um marketing orientado para o concorrente, justamente a visão defendida por RIES (1986). Todo o esforço foi concentrado em propagar as diferenças. Dessa forma, o produto colombiano (café sombreado) era colocado em oposição ao café cultivado em pleno sol, método utilizado pelo Brasil. Buscava-se com isso um apelo ecológico já que o café em meio às árvores preservava pássaros e outros animais.

Outra diferença acontecia no modo de preparo. Os suaves eram processados pelo método úmido. O café é colhido e despulpado (retira-se a polpa que envolve o grão) e então o grão é colocado em tanques de água onde permanecem por período de 18 a 24 horas. Por utilizar tal método, esses cafés ficaram também conhecidos como *washed* (lavados) e produzem um café mais ácido. Em oposição aos cafés lavados colombianos, os exportadores colombianos tratavam os cafés brasileiros como não lavados (*unwashed*), que dão uma conotação de sujos ou mal preparados.

Vale lembrar que, em função das chuvas abundantes e bem distribuídas durante o ano, o processo de seca do café é dificultado e, a fim de facilitar o processo, optou-se pelo despulpamento (reduz o tempo necessário para completar a secagem).

A conotação negativa dos não lavados foi reforçada pelo fato de que o Brasil exportava lotes heterogêneos, alternando cafés melhores e piores. Em pouco tempo o Brasil era famoso por produzir quantidade e essa quantidade era em alguns casos de cafés mal preparados. Os mal preparados do país acabaram por valorizar os lavados da Colômbia. Nesse momento, o café colombiano já era mais caro que o grão brasileiro.

Como já fora salientado nesse trabalho, durante os anos em que o Brasil, por intermédio do Instituto Brasileiro de Café (IBC), praticou a política de defesa dos preços, houve momentos em que quase não havia um diferencial de preços entre os cafés de melhor e pior qualidade e, com certeza, esse fato, ajudou a criar, em todo o mundo, a imagem de que o café do Brasil era de qualidade inferior.

A Colômbia posicionou o seu café no que KOTLER (1994) denomina de extremidade alta, referindo-se à agregação de valor a um produto já existente. Isso só foi possível porque o Brasil negligenciou a imagem e a marca de seu produto. O café brasileiro sempre foi uma *commodity*, que por definição é um produto homogêneo, sem diferenciação e a Colômbia soube como vender um produto diferenciado.

Seguindo o modelo das Estratégias Genéricas de PORTER (1986), percebe-se que a Colômbia posicionou seu café como diferente, tornando-o único em toda a indústria.

Ao final dos anos cinquenta, mais precisamente em 1959, a Federação Nacional dos Cafeteros da Colômbia (Federacafe) contratou a agência de propaganda norte americana *Doyle Dane Bernbach* com o propósito de que fosse criada uma campanha publicitária com o objetivo de diferenciar seu café dos demais. Conforme lembra ORMOND (1999),

primeiramente foi criado o personagem Juan Valdez, um típico cafeicultor colombiano que teria o papel de ser o porta-voz internacional do “Café de Colômbia”.

Posteriormente, foi criado o logotipo símbolo do café colombiano. Nele estão presentes Juan Valdez, sua mula (animal utilizado para superar os obstáculos da geografia colombiana) e as três cordilheiras nas quais o café é cultivado.

Feito isso, houve uma propaganda contínua do produto colombiano. Comerciais de TV mostravam Juan Valdez colhendo, de forma seletiva, os grãos de café (os grãos em igual estágio de maturação eram associados à qualidade), não havia uso de máquinas (apelo social visto que, o cultivo do café era associado à geração de renda e emprego) e apresentavam-se as condições climáticas da região como sendo únicas (a combinação de chuvas abundantes e solo vulcânico eram responsáveis por um café superior).

Para VIEIRA E CARVALHO (2002), o processo de diferenciação promovido pela Colômbia ocorreu em relação ao padrão comercial, que era baseado no café brasileiro do “tipo Santos”. Tal processo acabou por gerar a valorização do café da Colômbia e a conseqüente desvalorização do produto brasileiro.

Vale ressaltar aqui a questão do café colhido de forma seletiva. A Colômbia possui uma precipitação anual que varia entre 900 e 2250 mm anuais e essas chuvas abundantes são bem distribuídas durante todo o ano. Em função disso, ocorrem vários florescimentos durante o ano que provocam, por sua vez, uma maturação heterogênea dos grãos. Possuir grãos em diferentes estágios de maturação é uma desvantagem competitiva, visto que exige a realização de até 8 colheitas por ano. Essas colheitas encarecem a produção e tornam o produto mais caro que outros concorrentes (ex: Brasil). Entretanto, essa desvantagem de custo foi transformada em vantagem competitiva na medida em que a propaganda criou valor ao se demonstrar a preocupação do produtor colombiano em realizar várias colheitas a fim de produzir um café superior.

Dessa forma, os suaves colombianos ficaram conhecidos como “os melhores cafés do mundo”. O trunfo foi diferenciar o seu produto do café brasileiro, tido como produto inferior. A propaganda foi o meio utilizado para valorizar o café colombiano e ao mesmo tempo denegrir a imagem do café do Brasil. É na visão de KOTLER (1994), o posicionamento de valor do tipo “mais por mais”. A Colômbia comunicou ao mundo a idéia de um produto superior (+) e exatamente por isso, cobrava mais caro por ele (por +).

Conforme mostra SAES E NAKAZONE (2002), o diferencial de preços entre o produto colombiano e o produto brasileiro era pouco expressivo até 1976 e, portanto, o alargamento desses diferenciais demonstra o sucesso da empreitada colombiana.

Quadro 1 - Preços em centavos de dólar por libra peso dos diversos grupos estratégicos

| G. Estratégicos | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Suave colombiano | 142,83 | 116,45 | 102,60 | 72,05 | 64,91 | 65,33 | 84,15 | 117,02 | 118,36 | 126,74 | 145,85 |
| Arábica Brasil | 121,81 | 88,84 | 79,86 | 50,70 | 45,25 | 50,31 | 68,18 | 101,36 | 102,89 | 110,72 | 122,51 |
| Outros suaves | 132,25 | 101,54 | 85,09 | 61,94 | 61,54 | 64,20 | 80,15 | 114,30 | 113,95 | 123,20 | 138,32 |
| Robustas | 83,93 | 67,64 | 42,12 | 27,30 | 30,02 | 36,95 | 37,28 | 53,37 | 70,28 | 88,29 | 106,31 |
| Média | 120,21 | 93,62 | 77,42 | 53,00 | 50,43 | 54,20 | 67,44 | 96,51 | 101,37 | 112,24 | 128,25 |

Fonte: Organização Internacional do Café (OIC), 2009

Pode-se verificar no quadro 1 da seção anexos os preços em centavos de dólar por libra peso dos cafés colombianos bem como dos demais grupos estratégicos (outros suaves, naturais arábicas do Brasil e robustas).

Quadro 2 - Diferenciais de preços entre os grupos estratégicos (base - arábicas do Brasil)

| G. Estratégicos | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|--------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Columbia x Brasil | 21 | 28 | 23 | 21 | 20 | 15 | 16 | 16 | 15 | 16 | 23 |
| Suave x Brasil | 10 | 13 | 5 | 11 | 16 | 14 | 12 | 13 | 11 | 12 | 16 |
| Robusta x Brasil | -38 | -21 | -38 | -23 | -15 | -13 | -31 | -48 | -33 | -22 | -16 |

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da OIC, 2009

O quadro 2 realiza uma comparação de preços entre os grupos, tendo como base os preços dos cafés arábicas do Brasil e os quadros 3 e 4 realizam análises para entender esses diferenciais de preços ao longo do tempo, contemplando análises através de médias móveis e de médias simples contemplando períodos específicos.

Os resultados demonstram que a empreitada colombiana surtiu efeitos no preço do café colombiano. Na média dos últimos quatro anos, o café da Colômbia recebeu ágios médios de US\$ 17,62 em relação aos cafés arábicas do Brasil.

Quadro 3 - Médias móveis de diferenciais de preços dos diversos grupos estratégicos (base- arábicas do Brasil)

| G. Estratégicos | M4 | M8 | M12 | M16 | M19 |
|--------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Columbia x Brasil | 17,62 | 17,81 | 20,50 | 18,32 | 17,63 |
| Suave x Brasil | 13,07 | 13,21 | 12,69 | 10,29 | 10,00 |
| Robusta x Brasil | -29,81 | -25,27 | -32,09 | -29,87 | -28,52 |

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da OIC, 2009

Quadro 4 - Médias dos diferenciais de preços dos diversos grupos estratégicos (base - arábicas do Brasil)

| G. Estratégicos | 05 a 08 | 01 a 04 | 97 a 00 | 93 a 96 |
|--------------------------|---------|---------|---------|---------|
| Columbia x Brasil | 17,62 | 18,00 | 25,87 | 11,77 |
| Suave x Brasil | 13,07 | 13,35 | 11,65 | 3,09 |
| Robusta x Brasil | -29,81 | -20,72 | -45,73 | -23,21 |

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da OIC, 2009

Atenção especial deve ser dada ao fato de que esses ágios costumam manter-se nesse nível, fato que pode ser observado tanto através das médias móveis dos últimos oito, doze, dezesseis e dezenove anos (Quadro 3) como através do quadro 4, que realiza a comparação através de médias simples dos diferenciais relativos aos anos 2005 a 2008; 2001 a 2004; 1997 a 2000 e 1993 a 1996.

Além da diferenciação de preços frente aos cafés arábicas do Brasil, o café da Colômbia conseguiu ágio sobre os cafés descritos como outros suaves, que conforme esse trabalho, formam a base do contrato “C” negociado na Bolsa de Nova York. Se considerar-se que os cafés do tipo outros suave, conforme dos cafés colombianos, também produzem pelo método despulpado, que resulta em uma café suave; também cultivam seus cafés de forma sombreada e também realizam colheita seletiva, conclui-se que a estratégia de criação de marca do café de Colômbia resultou em diferenciais de preço em favor dessa origem. A média dos últimos quatro anos foi de um ágio de US\$ 13,07 contra US\$ 10,00 para a média de dezenove anos.

Desse modo, a estratégia colombiana fortaleceu a imagem de marca de seu café. O posicionamento alcançado proporcionou ao café de Colômbia o direito de cobrar mais por seu produto.

Por fim, a idéia de se criar e promover diferenciais ao café colombiano foi, desde o início, associada à questão dos canais de distribuição. Era necessário criar mecanismos que garantissem, ao consumidor final, o acesso ao produto e isso foi feito, a partir de parcerias estratégicas.

Desse modo, segundo CAIXETA (2000), a Federação Nacional de Cafeteros de Colômbia (Federacafe) firmou parcerias com torrefadores de todo o mundo. A idéia era assegurar canais de distribuição que levariam o “Café de Colômbia” à mesa dos consumidores.

Foi a primeira vez na história que os grandes torrefadores comercializaram uma origem em suas marcas. A partir desse momento, o café 100% colombiano passou a ser um diferencial em relação aos *blends*, e tornava a Colômbia conhecida por produtora de cafés de qualidade. A propaganda trabalhava o consumidor final e as parcerias garantiam o acesso via marcas de café de todo o mundo, que passaram a trabalhar com a origem colombiana em suas marcas.

Ao todo, segundo CAIXETA (2000), a Federacafé firmou parcerias de fornecimento com 285 torrefadores, que juntos, respondem por 95 % dos compradores de café do mundo e, portanto, foi assim, que a Colômbia alcançou, em café, o mesmo prestígio que a França alcançou em vinhos.

A Colômbia, não só entrou no mercado de café, como criou um posicionamento defensável e definido para o seu café. Por isso, se dá ao luxo de cobrar mais caro por ele, além de ter sua imagem associada à qualidade e bom gosto.

5. CONCLUSÕES

A análise realizada demonstra que o café colombiano foi bem sucedido em seu processo de desenvolvimento de marca. Sua postura foi de desafiante de mercado, criando diferenciais em relação ao líder-padrão Brasil. Sua estratégia genérica de diferenciação criou vantagens importantes. A colheita seletiva, o cultivo sombreado e o processo de despulpamento geraram a percepção de qualidade superior para o produto colombiano. Somado a isso, houve um procedimento para construção de marca. A criação de um logotipo, de um porta-voz, a construção de parcerias e canais de venda e o desenvolvimento de um processo de comunicação forte geraram o descolamento de preço em relação ao café do Brasil e em relação ao padrão da bolsa de Nova York, formado pelos cafés conhecidos como outros suaves.

Desse modo, o processo de desenvolvimento de marca acabou por gerar dois efeitos importantes. O primeiro é que o café colombiano criou um posicionamento estratégico definido de mercado. Atuando como produto percebido como diferenciado no âmbito de todo o mercado internacional, o café colombiano criou uma blindagem que o protege das batalhas de custos para brigar em preço. Segundo, a Colômbia criou para seu produto o posicionamento de valor mais por mais em relação à categoria genérica de cafés. Esse

posicionamento é que permite ao café de Colômbia cobrar ágios de preço relação aos robustas, aos arábicas do Brasil e aos outros suaves.

REFERÊNCIAS

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

CAIXETA, Glória Z.T.; ROSADO, P.L.; LIMA, J.I.; GOMES, M.F.M. Parcela de participação, qualidade e preço do café no mercado mundial. Belo Horizonte: Epamig, 2000.

CHURCHIL, GILBERT A.; PETER, J. Paul. Marketing: criando valor para o cliente. São Paulo: Editora Saraiva, 2000.

CALDEIRA, G. Lúcio. A Guerra do Café: A competitividade revelada do café arábica do Brasil, Editora Alba, 2006

DELFIN NETO, A. O problema do café no Brasil. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro do Café, 1973.

DELFIN NETO, A. A economia cafeeira no Brasil: evolução da economia cafeeira, situação atual e prognósticos quanto ao futuro. São Paulo: Federação do Comércio do Estado de São Paulo, 1957.

KOTLER, Philip. Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1994.

MORICOCCHI, L. Política externa de café: o que seria melhor para o Brasil? São Paulo: Informes Econômicos, 1996.

OIC. Informações disponíveis no site da Organização Internacional do Café – www.ico.org, 2009

ORMOND, J.G.P.; DE PAULA, S.R.L.; FILHO, P.F. Café: reconquista dos mercados. Rio de Janeiro: BNDS, 1999.

PAIVA, R.M. A situação atual do café e perspectivas para o futuro. Campinas: Instituto Agrônômico, 1957.

PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.

PORTER, Michael E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.

RIES, A.; TROUT, Jack. Marketing de guerra. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

RIES, A.; TROUT, Jack. Posicionamento: a batalha por sua mente. São Paulo: Makron Books, 2002.

SAES, M.S.M.; NAKAZONE, D. Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impacto das zonas de livre comércio. Campinas: Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas, 2002.

SAES, M.S.M.; FARINA, E.M.M.Q. O agribusiness do café no Brasil. São Paulo: Pensa / Editora Milkbizz, 1999.

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

ZILBERSZTAJN, Décio; et al. O sistema agroindustrial do café: um estudo da organização do agribusiness do café visto como a chave da competitividade. Porto Alegre: Ortiz, 1993.