

# MADE IN MINAS: UM ESTUDO MULTICASOS SOBRE CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO NO CONTEXTO DE TORREFAÇÕES MINEIRAS DE CAFÉ

Mara Luiza Gonçalves Freitas (UNEMAT)  
adm@marafreitas.adm.br



*O lema “exportar é o que importa” tornou-se mola propulsora das ações encampadas tanto pelo Estado quanto pela iniciativa privada, vislumbrando maiores possibilidades de ampliação da lucratividade por meio da inserção de produtos brasileiros no competitivo mercado internacional. Neste sentido, verifica-se que Estados federados detentores de expertise na produção de determinados produtos agrícolas têm se voltado para o incremento de sua pauta local de exportação destes produtos com maior valor agregado, com vistas à geração de divisas. Ao avaliarmos a questão do café, por exemplo, verifica-se que além de Minas Gerais deter a liderança na exportação de cafés verdes ou crus, desde 2002, o Estado também detém a liderança na exportação de cafés industrializados, segmento café torrado, embora a ação exportadora mineira seja limitada a algumas indústrias de café. Considerando este importante indicador de desempenho, há ainda espaço para se questionar sobre os fatores que estão possibilitando às empresas mineiras obterem esse diferencial competitivo no comércio internacional. Assim, o presente artigo tem por objetivo a análise do desempenho da indústria de café mineira no mercado internacional de cafés industrializados através do estudo de sua estrutura de canais de marketing, utilizando-se a técnica de estudo multicase. Como resultado, apresenta-se uma categorização para o segmento industrial de café e que permite verificar as assimetrias que corroboram para a limitação da maior participação dos cafés industrializados mineiros no mercado internacional, prestando-se como parâmetro analítico para verificação de desempenho junto à outras realidades.*

□

*Palavras-chaves: canais de distribuição, internacionalização, indústria, café*

## 1. Introdução

O lema “*exportar é o que importa*” tornou-se mola propulsora das ações encampadas tanto pelo Estado quanto pela iniciativa privada, vislumbrando maiores possibilidades de ampliação da lucratividade por meio da inserção de produtos brasileiros no competitivo mercado internacional. Neste sentido, verifica-se que Estados federados detentores de *expertise* na produção de determinados produtos agrícolas têm se voltado para o incremento de sua pauta local de exportação destes produtos com maior valor agregado, com vistas à geração de divisas. Ao avaliarmos a questão do café, por exemplo, verifica-se que além de Minas Gerais deter a liderança na exportação de cafés verdes ou crus, desde 2002, o Estado também detém a liderança na exportação de cafés industrializados, segmento café torrado, embora a ação exportadora mineira seja limitada a algumas indústrias de café (CAFÉS DO BRASIL, 2004). Considerando este importante indicador de desempenho, há ainda espaço para se questionar sobre os fatores que estão possibilitando às empresas mineiras obterem esse diferencial competitivo no comércio internacional.

Assim, o presente artigo tem por objetivo analisar o desempenho da indústria de café mineira no mercado internacional de cafés industrializados através de sua estrutura de canais de marketing. Como resultado, espera-se apresentar uma análise da categorização para o segmento industrial de café industrializado e verificar quais as assimetrias que corroboram para a limitação da maior participação dos cafés industrializados mineiros no mercado internacional. Para tanto, a seguir, a primeira parte deste estudo é destinada para a discussão teórica que sustenta as análises empíricas partindo da perspectiva institucionalista e o marketing. A seguir, com base no constructo metodológico qualitativo, verifica-se a estrutura de canal utilizada pelas indústrias mineiras de café. Na última sessão, apresentam-se os resultados, as considerações finais e implicações da pesquisa.

## 2. Referencial Teórico

A atual política industrial brasileira, alicerça-se no aprimoramento dos marcos regulatórios (infra-estrutura, por exemplo), capazes de estimular o investimento privado, estabelecer medidas em prol da isonomia competitiva (desoneração das exportações, redução do custo do crédito) e promover a ampliação da participação brasileira no mercado internacional. Neste último caso, a pretensão do Estado é estimular os setores onde o país detém vantagens competitivas sustentáveis ou desenvolve-las ao maximizar as trocas internacionais, gerando mudanças estruturais profundas, tanto em nível individual quanto setorial (PORTER, 1989; COUGHLAN ET AL, 2002).

A estrutura do mercado internacional é demandante de um novo posicionamento das organizações empresariais e das próprias instituições, principalmente no que tange a forma de pensar negócios (PORTER, 1986; DANIELS ET AL, 1996; BASSI, 1997; NORTH, 1991). Isso significa que, se a firma adota a cultura exportadora como mote para o direcionamento de seus negócios, as ações institucionais por sua vez, devem ser capazes de atender as demandas dos respectivos segmentos industriais, de modo a reduzir as assimetrias (WILLIAMSON, 1985; BURKI, PERRY, 1998); em relação à competitividade. Além do aproveitamento das vocações locais, cabe ao Estado, o desenvolvimento de todo o aparato que viabilize infra-estrutura, coordenação dos agentes, fomento a base tecnológica e modernização das plantas

industriais, de forma a gerar vantagens competitivas sustentáveis (PORTER, 1986; COUGHLAN ET AL, 2002).

A rigor, o acesso ao mercado internacional exige rupturas em relação a paradigmas comportamentais arraigados. Para que isso aconteça, parte-se para a adoção de ferramentas estratégicas que favorecem a identificação de peculiaridades mercadológicas, inclusive legais, de forma que o acesso seja bem sucedido. Internacionalizar os negócios da organização então, pressupõem, inserção de novos conceitos ao léxico empresarial, influenciando inclusive a natureza hierárquica e a difusão de informação e desenvolvimento de competências essenciais que permeiam o fluxo de bens e a transferência de propriedade e recursos (PRAHALAD, HAMEL, 1997; COUGHLAN ET AL, 2002; BASSI, 1997).

A ação institucional neste sentido, fomenta estratégias como o estabelecimento de alianças estratégicas, fusões, *join ventures*, integração vertical e horizontal, coordenação de cadeias produtivas (ADAMS, GOLDSMITH, 1999; NEVES, 1999; FARINA, ZYLBERSZTAJAN; 1999). Estas podem ser consideradas estruturas de governança interessantes para o ambiente global, demandante do equilíbrio entre a consistência global e a diversidade local. (DANIELS ET AL., 1996; BASSI, 1997), tornando a ação empresarial mais flexível ante as pressões do mercado internacional. A flexibilidade aqui, pode ser entendida como uma consequência dos nexos de contratos estabelecidos entre os agentes que compõem determinada cadeia produtiva, cujos elementos são analisados a seguir.

## **2.1. Estruturas de governança como propulsoras de vantagens competitivas sustentáveis**

As transações, sob a ótica institucionalista são a unidade básica de análise das relações existentes entre as organizações econômicas. John R. Commons, as define como a última unidade de ação que contém em si mesma os três princípios básicos do conflito, mutualidade e ordem. A rigor, estas, exceto no interior da firma, geram custos. Estes, por sua vez, estão relacionados a problemas nos instrumentos contratuais, gerando os chamados custos de transação. Imbricadas com a especificidade dos ativos, os custos de transação podem ser do tipo *ex ante* e *ex post*, os quais são derivados de problemas com redação do instrumento, negociação ou salvaguardas em relação ao acordo. Esses problemas são decorrentes da racionalidade limitada e da ação oportunística dos agentes, que podem ser minimizados em função da redução da assimetria de informações e estabelecimento de relações de confiança. (WILLIAMSON; 1985; 2005; ZAJAC, OLSEN, 1993).

Neste âmbito, emerge o verdadeiro espírito de governança. Embora os economistas ortodoxos encontrem no mecanismo de preço uma forma de coordenar o mercado, verifica-se que o empresário assume importante papel na coordenação, já que este é responsável pela opção de organização da economia via mercados, hierarquias ou formas híbridas (WILLIAMSON, 1985; ZAJAC, OLSEN, 1993; BURKI, PERRY, 1998). Machado e Zylbersztajan (2002) definem a estrutura de governança como um mecanismo determinado pelos atributos das transações, decorrentes de condicionantes institucionais, organizacionais, tecnológicos e estratégicos.

A coordenação, de acordo com Zajac e Olsen (1993) é uma opção estratégica interorganizacional, envolvendo dois ou mais agentes ao longo de uma cadeia. A adoção de determinada forma de governança, a princípio, depende de qual das formas genéricas de organização econômica norteará a redação dos contratos. A duração desses contratos dependerá da especificidade dos ativos (que pode ser não específico, misto e muito específico), incerteza e a frequência (que pode ser única, ocasional ou corrente) e de sua

característica: *spot*, clássica ou neoclássica, as quais possuem estruturas de governança específica. No âmbito dos contratos clássicos, verifica-se que a governança pode acontecer por meio de relações bilaterais ou idiossincrásicas, sendo que no caso dos contratos neoclássicos, esses contratos são trilaterais. Considerando que o ambiente institucional é um nexos de contratos, a transferência de propriedade acaba conduzindo a estruturas distintas de governança, como se pode observar na TABELA 1.

As formas de coordenação, organizadas por contratos, por sua vez, geram vantagens competitivas sustentáveis (PORTER, 1989; NEVES, 1999), dado que reduzem a assimetria de informações entre os agentes via três formas de competição: competição entre produtos, competição dos mercados, competição comparativa (SHIRLEY, MÉNARD, 2002).

| Tipos de Governança                 | Descrição  |
|-------------------------------------|--|
| Integração Vertical                 | Implica uma organização produtiva onde uma única firma é responsável por dois ou mais processos de produção. Pode se referir também a duas ou mais pessoas jurídicas pertencentes ao mesmo grupo econômico. Sua origem tecnológica, aliada às especificidades dos ativos, definem não apenas os limites eficientes, mas também o desenho dos contratos. Nesta modalidade de integração, existem ainda a integração vertical fundamental, a integração vertical para trás ou a montante ( <i>upstream</i> ), integração vertical para frente ou a jusante ( <i>downstream</i> ) e integração lateral.               |
| Integração Horizontal               | Refere-se ao número de agentes (compradores e vendedores) existentes em cada nível. É justificada apenas quando há expansão por meio de novos produtos ou mercados utilizando especificidades ou competências existentes, seja por meio unicamente das especificidades da firma ou resolvendo problemas de mercado. As fusões e aquisições são exemplos de integração horizontal.  |
| Coordenação Vertical                | É o processo pelo qual as funções de um sistema adicionado de valor – produção, processamento e marketing – são executados em harmonia. Arranjos contratuais para transferir recursos (insumos, matéria-prima, serviços e informações).  |
| Coordenação Horizontal              | Refere-se a coordenação realizada por meio do mercado, onde as partes autônomas realizam as transações sem haver o desejo do estabelecimento de laços contratuais de longo prazo.  |
| Sub-Sistema Estritamente Coordenado | Estrutura de governança que privilegia a promoção da identificação de utilidades externas, via a existência de um sistema de informações que permite difundir rapidamente informações relevantes, ampliando a capacidade de reação gerencial de cada agente face às externalidades, flexibilizando-os frente a capacitação da coordenação.   |
| Network                             | Conjunto de conexões de negócios afins de uma organização – podendo ser vertical (fornecedores e consumidores) ou horizontal (parceiros, competidores e outras entidades) – que podem ser separadas em subgrupos e formas de recursos essenciais de informação válida que oferece benefícios para relacionamentos comprador-vendedor em termos de processos internos, condições de negócio e previsão de ações da contraparte. Pode ser conceituado também como relacionamentos entre empresas, onde a cadeia de conectividade é ilimitada e podem abranger inúmeros relacionamentos que possuem conexão indireta. |
| Netchain                            | Conjunto de networks compreendidos de conexões horizontais entre firmas com uma particular indústria ou grupo, desde que estes networks sejam seqüencialmente arranjados na base nas conexões verticais entre firmas de diferentes níveis.   |

Fontes: Williamson, 1985; Rocha, 2002; Meira, 2002; Machado, Zylbersztajn, 2002; Zylbersztajn, Farina, 1999; Lazzarini, Chaddad, Cook, 2001; Betchel, Jayaram, 1998.

Tabela 1 - Estruturas de Governança

A competição entre produtos em que se estabelece, num ambiente monopolístico, modelos de concorrência em que cria-se uma tolerância entre vendedores e compradores que fazem parte da mesma cadeia ou setor, por meio de regulamentação estatal. Já a competição entre mercados é aquela em que há negociação de direitos para operação de sistemas de gestão

envolvendo contratos, arrendamentos ou concessões. Nesta modalidade de competição, o número de agentes é limitado, sendo que os contratos são renovados periodicamente e a difusão de informações regulamentada, de forma a criar barreiras de entrada a novos concorrentes. Um exemplo interessante nesta modalidade, são os consórcios privados. A competição comparativa é aquela adquirida em função de características notórias ou edafoclimáticas, que conferem a determinados produtos vantagens competitivas naturais, gerando diferenciação entre preços e formato estrutural dos setores (SHIRLEY, MÉNARD, 2002). Independente característica da competição, verifica-se que esta centra-se na forma como a firma administra os seus recursos, os quais geram as vantagens competitivas sustentáveis.

De acordo com Peteraf (1997), a noção de que as firmas são fundamentalmente heterogêneas, em termos de recursos e capacidades internas, geram comportamentos distintos das organizações entre competidores, gerando a base da vantagem competitiva. A heterogeneidade, ainda de acordo com Peteraf, implica que firmas detentoras de diferentes capacidades e recursos são capazes de competir num mesmo mercado. O que as difere uma das outras é o volume de recursos disponíveis, os quais podem, conforme Prahalad e Hamel (1997) definem, serem chamadas de competências essenciais (reúnem-se aqui inteligência comercial, cultura organizacional, recursos financeiros, tamanho da firma, foco estratégico, entre outros).

Embora existam limitações em relação à gestão baseada em recursos - imperfeições quanto a imitabilidade e substituição de produtos ou serviços (PETERAF, 1997), são estes que favorecem o desenvolvimento de canais de distribuição, atualmente o principal mecanismo de transferência de propriedade ao longo das cadeias produtivas (COUGHLAN ET AL, 2002), foco do item a seguir.

| <b>Formatos alternativos de canal</b>  |  |
|--|--|
| <b>Baseados no Fabricante</b>  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Direto do fabricante</li> <li>- Distribuidor atacadista com serviço completo, pertencente ao fabricante</li> <li>- Loja da empresa – ponto de venda do fabricante</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Licença</li> <li>- Estocagem em consignação</li> <li>- Corretagem</li> </ul>  |
| <b>Baseados no Varejista</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Franquia</li> <li>- Direto do distribuidor</li> <li>- Clube de compras</li> <li>- Clube de armazéns – clube de atacado</li> <li>- Catálogos para pedidos postais</li> <li>- Varejista de alimentos</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lojas de departamentos</li> <li>- Negociante de massa</li> <li>- Loja especializada</li> <li>- Loja de descontos especializada – tipo “matador da categoria”</li> <li>- Loja de conveniência</li> <li>- Hipermercado</li> </ul> |
| <b>Baseado em prestadores de serviço</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Armazém contratado</li> <li>- Subprocessador</li> <li>- Ancoragem cruzada</li> <li>- Integração de rodovia e ferrovia (intermodal)</li> <li>- Frete circulante</li> <li>- Trem para carga combinado com transporte rodoviário</li> <li>- Trem com horário específico</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Terceirização</li> <li>- Mala direta</li> <li>- Permuta</li> <li>- Revendedor de valor agregado</li> <li>- Influenciador-especificador</li> <li>- Prestador de serviço financeiro</li> </ul>                                    |
| <b>Outros formatos de canal</b>  |  |

- Formatos porta a porta (individual no local, caminho determinado, venda em domicílio, comercialização em níveis múltiplos, comercialização de serviço – atacadista consignador)
- Formatos iniciados pelo comprador (cooperativas, cooperativa de propriedade do representante, grupo de compra)
- Formatos de comercialização no ponto de consumo (quiosque de vendas, ponto de distribuição com pagamento por porção, informações de acesso por computador)
- Formatos de influência de terceiros (caridade, programa patrocinado por empresa, mercado de prêmios e brindes, envio postal de promoção de produto com correspondência normal, venda cruzada de lista de clientes)
- Formatos auxiliados por catálogo e tecnologia (catálogo de artigos especializados, catálogo business-to-business, compra a domicílio por televisão e redes por satélite, comercialização interativa, serviços de catálogo de terceiros, feiras, marketing com aplicação de banco de dados)

Fonte: Coughlan et al., 2002, p. 33-38.

Tabela 2 – Estruturas de canal de marketing

O marketing é uma importante ferramenta de gestão, em função de ser considerada um processo social e gerencial que viabiliza o atendimento de necessidades e desejos, através da criação, oferta e troca de produtos de valor entre agentes (KOTLER, 1998). Dessa maneira, o marketing permeia o ambiente empresarial, composto por **setores** (primário, secundário e terciário), **dimensões** (pequenas, médias e grandes empresas) **comércio internacional** (abertura ou fechamento de mercados) e **natureza** (públicas ou privadas), oferecendo critérios de diferenciação em termos de do mix de marketing. Neste sentido, O canal, neste caso, configura-se como nexos entre estes agentes de forma a convergir forças para o usuário final. Esta força é contínua, dado que um dos alicerces do canal de marketing se dá pelo relacionamento, o qual favorece a frequência e o aumento de confiança entre os agentes.

## 2.2. O canal de marketing como elemento de criação de vantagens competitivas

Considerada uma das vertentes mais antigas na literatura sobre marketing, os canais de distribuição podem ser compreendidos como um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço disponível para o consumo ou uso, por meio da transferência de propriedade (COUGHLAN ET AL, 2002). Além de serem uma rede orquestrada para a criação de valor, os canais tem como função contribuir para a agregação de valor dos produtos propriamente ditos, dado que priorizam mecanismos de interdependência e relacionamento (NEVES, 1999; NETO, MOURA; 2004). Estas características são redutoras das assimetrias de informações, seleção adversa, oportunismo que podem comprometer o fluxo das transações entre os agentes (WILLIAMSON, 1985; NEVES, 1999; COUGHLAN ET AL, 2002).

A estrutura do canal, de acordo com Rosenbloom (2002), fundamenta-se no relacionamento e tem como escopo a geração de vantagens competitivas ante o crescente poder de barganha dos distribuidores, tornando-se uma importante alternativa de sobrevivência frente a necessidade de redução de custos. A distribuição, ainda de acordo com o autor, é um dos principais contribuintes da formação do preço final do produto ou serviço. A adoção de estratégias de canal, conforme se pôde observar na Tabela 2, é considerada a fronteira do marketing no século XXI (ROSENBLOOM, 2002), em função de deter relação direta com a ampliação do *market share* e vendas das empresas. As estruturas de canal tendem a ser de longo prazo, por serem demandantes de alto investimento financeiro. Em função disso, a definição da estrutura de coordenação a ser adotada é fundamental para que os desenhos dos contratos aconteçam da melhor forma possível, reduzindo assim os custos de transação.

## 3. Procedimentos metodológicos

De acordo com Neto (1994), tendo-se como referência a pesquisa qualitativa, o trabalho de campo se apresenta como uma possibilidade de conseguirmos não só uma aproximação com aquilo que se deseja conhecer e estudar, mas também com a criação de um conhecimento, partindo da realidade presente no campo. Dentre as várias categorias da pesquisa qualitativa, situa-se o método de *survey* e a pesquisa documental. De acordo com Malhotra (2001:179), o método de *survey* é voltado para a obtenção de informações específicas, geralmente, por meio de um instrumento de coleta estruturado, tangenciando questões sobre comportamento, intenções, atitudes, percepção, motivações, características demográficas e motivações. Já a pesquisa documental, vale-se de materiais que ainda não receberam ainda um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa. Ela se difere da pesquisa bibliográfica apenas em função da natureza das fontes.

O método de *survey* foi utilizado junto a Café Mineiro, Aroma de Café, Santa Edwiges Estate Coffee e Coopercafé. A segunda e a terceira organização, a pedido de seus gestores, utilizam nomes fictícios, os quais se estendem também à descrição de seus canais. O instrumento de coleta foi aplicado por meio de entrevista telefônica tradicional, nos casos da Aroma de Café e Coopercafé e, entrevista pessoal, no caso da Santa Edwiges Estate Coffee.

No caso da Segafredo Zanetti, por se tratar de uma multinacional, foi utilizada a pesquisa documental, junto à internet. Embora esta possa ser uma limitação da pesquisa, a adoção da estratégia foi importante, por auxiliar na compreensão da estrutura de canal que esta organização empresarial detém e que a leva a dispor de vantagens competitivas sustentáveis. No caso da Café Mineiro, além do realização de contatos por e-mail, a análise da organização foi realizada por meio de pesquisa documental, aproveitando-se elementos semanais publicados via imprensa escrita e sites do grupo e de seus respectivos parceiros.

### 3.1. Caracterização da indústria de café mineira exportadora

Comercializar cafés com maior valor agregado configura-se num grande desafio para o segmento industrial sediado no principal estado produtor de café do país. A ação exportadora mineira, como exposto, ocorre desde a década de 90, contudo, ainda não atingiu índices em termos de volume e receitas cambiais que levem o setor a obter visibilidade no mercado internacional. Verificar, então, as condições sob as quais algumas indústrias de café sediadas em Minas atuam, torna-se importante contribuinte para o constructo que ora pretende-se desenvolver, ampliando a capacidade de discussão. De modo geral, verificou-se que no caso das indústrias que detêm participação no seletivo e competitivo mercado de industrializados, além de todo o aporte tecnológico, envolve também investimentos em construção de relacionamentos, alicerçados na confiança e segurança na realização de contratos.

Em três casos (Santa Edwiges Estate Coffee, Aroma de Café Estate Coffee e Coopercafé), a vantagem competitiva obtida como exportador de cafés *in natura* facilitou o acesso ao mercado internacional de cafés industrializados, aproveitando-se do *know-how* adquirido nas operações de cafés *in natura*. O contato direto com a produção de grãos, oferece uma importante vantagem competitiva, que é a rastreabilidade e a segurança dos produtos, além da garantia de volume para o cumprimento de contratos. Contudo, a ação de produtores/industriais restringe mercado, pelo menos no primeiro momento, dada a possibilidade de geração de conflito com clientes (*trades* e indústrias de café estrangeiras) dos grãos *in natura*, também comercializados pelas empresas. No caso da Santa Edwiges Estate Coffee, verifica-se um modelo de coordenação vertical, enquanto no caso da Aroma de Café

Estate Coffee, tem-se um modelo de integração vertical e no caso da Coopercafé, um network integrado verticalmente para trás da distribuição.

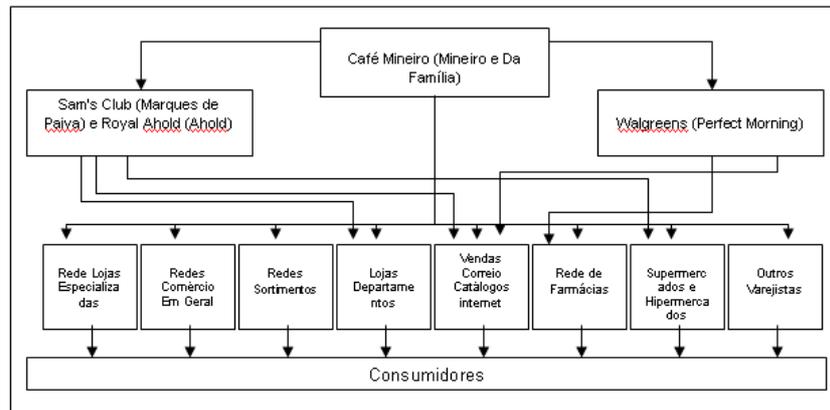
No âmbito da Café Mineiro, verificou-se que a indústria, além de investimentos em modernização da sua planta industrial, também realizou investimentos em certificação internacional (processos e produtos), visando o atendimento de exigências internacionais, bem como responsabilidade social e preservação ambiental. Além disso, realizou também em desenvolvimento de um portfólio diversificado, incluindo duas marcas próprias e marcas de terceiros (*private labels*) e fortalecimento de sua estrutura de distribuição e atendimento ao cliente internacional, por meio da abertura de escritórios de representação e contratação de agentes. A empresa ainda investe em viagens internacionais mensalmente para a prospecção de mercados, bem como investimentos em marketing internacional, com forte presença em feiras e eventos que constituem-se oportunidades para o fechamento de contratos. A intensificação do marketing também se estende para o *e-commerce* (negociação de cafés via o site da empresa). O grupo do qual a Café Mineiro faz parte, está integrado verticalmente a montante da distribuição, considerando que detém um braço produtor de cafés especiais (inclusive orgânicos), outro que gerencia a concessão de uma estação aduaneira e uma exportadora de cafés verdes. Esta estrutura garante ao comprador internacional garantias, como segurança do alimento, rastreabilidade e cumprimento de contratos.

No caso da Segafredo Zanetti, verifica-se que a empresa detém forte presença no mercado internacional, por meio da instalação de plantas industriais em países consumidores (tradicionais e emergentes) que ofereçam aporte para a ação da marca nos países do entorno. A empresa, considerada de forma macro é um modelo de integração vertical fundamental, contudo possui características híbridas, já que em alguns mercados em que atua não detém controle sobre a distribuição de produtos, estando aí apenas a coordenação vertical de suas operações. A filosofia do grupo centra-se na valorização do autêntico café expresso italiano, o que exigiu a criação de uma fábrica de máquinas de expresso, a aquisição de fazendas no Brasil, a abertura de uma *trade* em Santos e um forte investimento em marketing internacional, via o desenvolvimento de layout sofisticado para cafeterias (denominadas pelo grupo de *coffeeshops* e boutiques) inspiradas no estilo italiano, e a transferência desse *know-how* por meio de *franchising*. Atualmente, o grupo investe no sistema de cafés em sachês (*Segafredo Zanetti Coffee System*), comercializados também pela internet, visando o atendimento de pessoas físicas e empresas. Percebe-se preocupação dos exportadores em relação aos custos do frete pago na exportação, em especial para pequenas quantidades, o que inviabiliza a participação de mais indústrias no contexto internacional, bem como a existência de barreiras tarifárias em mercados tradicionais importantes. Contudo, verificou-se também que os produtos brasileiros detêm uma vantagem competitiva importante, pela facilidade de vinculação do produto com a origem Brasil. Verificou-se também que o fator tecnologia (industrialização e embalagem) assim como a qualidade dos cafés comercializados (gourmet, orgânicos, com denominação de origem e certificados) favorecem o acesso ao mercado internacional. A análise dos casos, sob a perspectiva dos canais de distribuição, permitiu descrever graficamente a estrutura de canal de algumas das organizações estudadas.

### 3.2. A Estrutura de Canal das Indústrias de Café Exportadoras de Minas

A Mineiro, primou inicialmente pela segmentação de seus produtos, obedecendo a processos de certificação internacional, de forma a atender os distribuidores de seus produtos. Para o Sam's Club e o Royal Ahold, a empresa comercializa cafés por meio de *Private Label*, que utilizam mesclas desenvolvidas de acordo com o padrão daqueles distribuidores. No caso da

Walgreens, a empresa comercializa a sua marca própria, a Marques de Paiva. Além disso, a empresa possui um escritório nos Estados Unidos, que favorece a comercialização de todo o seu portfólio naquele mercado. Assim, seja por meio do *Private Label* ou das marcas próprias, a empresa é bem sucedida, estando presente em diversos pontos de venda através de uma estratégia multicanal, como podemos observar na Figura 1.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2004.

Figura 1 – Estrutura de Canal da Café Mineiro

Para atingir a liderança, é importante ressaltar que a empresa está integrada verticalmente a montante da distribuição, dispõem de planta industrial tecnologicamente compatível como as exigências do mercado internacional, investe em desenvolvimento de produtos, processos de certificação e prospecção de mercado, realizada especialmente pelo proprietário do grupo, que realiza viagens internacionais mensalmente. Outrossim, realiza investimentos necessários em sua “*core competence*”: a produção de cafés com alto padrão de qualidade, compatíveis com o mercado internacional. Isso inclui inclusive investimentos em aquisição de lavouras. A Mineiro está presente em mais pontos de venda porque consegue aliar economia de escala com economia de escopo, com uma variedade maior de *blends* e tipos de cafés, inclusive orgânico.

Já no caso do Aroma de Café Estate Coffee, podemos verificar uma estrutura de canal que privilegia a rastreabilidade do produto, por meio da origem única dos grãos, dado que o grupo é um pool de fazendas da mesma família. O canal deste grupo está fundamentado no relacionamento, construído sobre o rígido controle de qualidade dos produtos comercializados e numa estrutura de integração vertical, que dependendo do distribuidor, chega a ser completa. Em função disso, houve a preocupação inclusive com o desenvolvimento de uma planta industrial especialmente compatível com as vocações do grupo, tradicional produtor de cafés especiais, certificação de todos os processos, desenvolvimento de atividades de preservação ambiental e investimentos em atividades sociais em prol da sustentabilidade das lavouras, envase e estufamento dos contêineres na própria propriedade. Todo este arcabouço visa fortalecer a confiança do comprador em relação a origem dos cafés oferecidos.

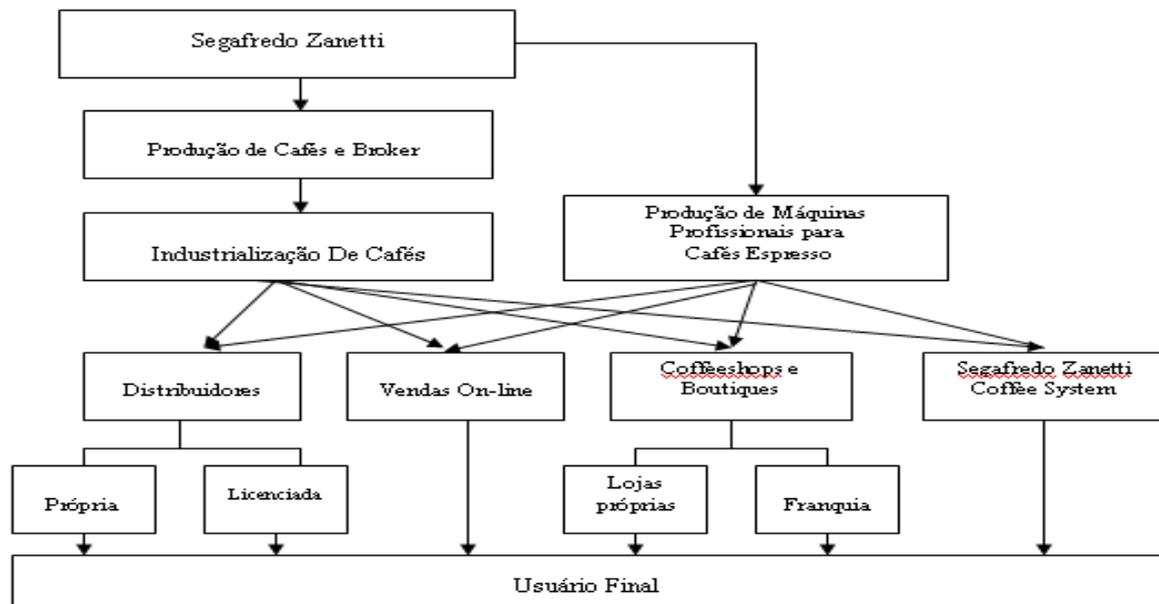
O grupo dessa maneira acaba por atuar num nicho de mercado de alto valor agregado, sendo que no mercado americano, estabeleceu parceria com distribuidores e agentes importantes, visando principalmente reduzir seus riscos com possíveis problemas legais nas relações de consumo, que poderiam inviabilizar as atividades da empresa, além de evitar transtornos em razão de confrontos com seus clientes de café verde. O grupo neste mercado desenvolve ações

de marketing nos pontos de venda também em conjunto com os seus distribuidores. Já no mercado europeu, a empresa estabeleceu uma aliança estratégica com uma torrefação local, cuja “*core competence*” não abarca a industrialização de cafés para espresso em grãos. Em ambos os mercados, atua com a sua marca própria e um portfólio estruturado para atingir paladares exigentes, estejam eles adquirindo o seu produto em restaurantes, supermercados, cafeterias e *coffeeshops* ou internet.

No caso da Santa Edwiges Estate Coffee, o canal foi desenvolvido exclusivamente por meio do estabelecimento de parceria com Distribuidor local, que responde totalmente pelo processo de comercialização. Para o diretor da empresa, a distribuição não é sua “*core competence*”, embora exista a preocupação com a marca e a sinalização dos pontos de comercialização.

Diferente da Aroma de Café, a industrialização da Santa Edwiges é terceirizada e o suprimento de grãos para as mesclas, decorrente dos parceiros que compõem a aliança estratégica para exportação de cafés industrializado. Tem-se aí um modelo de coordenação vertical a montante da fabricação. Mas nem por isso, o controle de todo o processo é deixado de lado. O fator controle de qualidade e rastreabilidade dos produtos ofertados por meio do seu portfólio é preponderante para o estabelecimento de laços de confiança com os distribuidores internacionais, que demandam conhecer a origem do produto e suas respectivas especificidades, para reduzir as suas incertezas.

No caso da Segafredo Zanetti, conforme podemos observar na Figura 4, temos a oportunidade de observar uma modalidade de integração vertical, a qual detém nuances dependendo da ação da multinacional em determinados mercados consumidores. Sob uma perspectiva macro, o grupo está integrado verticalmente, dado que dispõe um braço produtor, *broker*, industrialização e sistema de distribuição próprio, por meio de cafeterias detentoras de sua marca própria e um fabricante de máquinas para cafés espresso.



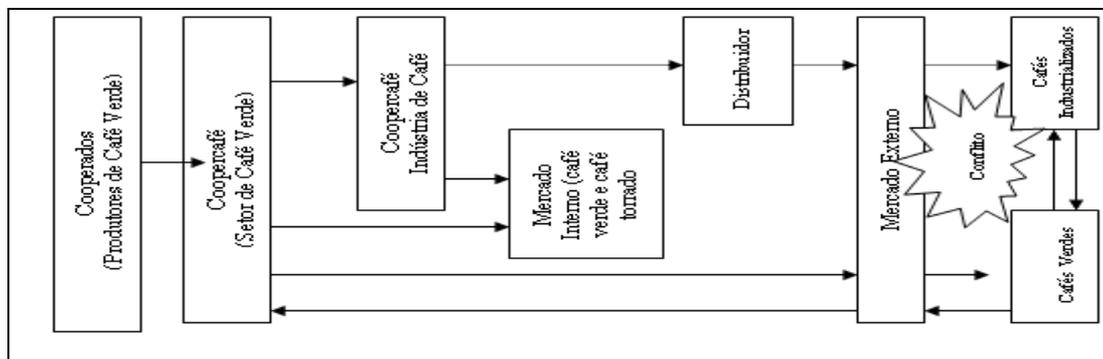
Fonte: Dados da pesquisa, 2004.

Figura 4 – Estrutura de Canal da Segafredo Zanetti

Contudo, avaliando-se setorialmente, a estrutura de governança detém características distintas, embora detenha o controle da “do cafeeiro a xícara”, pois não é proprietária de todos

os ativos exigidos em cada etapa tecnológica da cadeia. Se verificarmos a função do broker por exemplo, verifica-se que a empresa não detém controle sobre todo o suprimento de grãos, o que pode-se considerar uma coordenação vertical até a indústria. Dependendo do mercado em que atua, como por exemplo no Brasil, a indústria não detém controle sob a distribuição, como acontece em outros países, que detém em seus mercados franquias de cafeterias. Nestes, tem-se sub-sistemas estritamente coordenados do tipo híbrido.

Além da sua própria estrutura, verifica-se também o estabelecimento de alianças estratégicas com distribuidores em países-chave, de forma a ampliar a penetração da marca no mercado. Essa ampliação ganha força também, por meio do novo negócio da empresa, a *Segafredo Zanetti Coffee System*, que visa atender consumidores individuais e empresas. Fortalecendo sua distribuição, a empresa realiza investimentos maciços em marketing, o que auxilia também na construção de argumentos de venda e elevação da confiança, por parte do consumidor.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2004.

Figura 5 – Estrutura de Canal da Coopercafé

Considerando que no caso da Coopercafé o grande negócio é a comercialização de cafés verdes, tem-se um network integrado verticalmente a montante da distribuição, o qual está representado pela Figura 5. Embora a cooperativa detenha expertise na comercialização de cafés verdes, verifica-se que no âmbito dos cafés industrializados, o canal de distribuição nas primeiras tentativas de exportação desses cafés, com uma de suas marcas próprias, foi responsável por transtornos, colocando em risco inclusive os negócios no segmento de café verde.

Verificaram-se os seguintes problemas relacionados à distribuição e design de produtos (que tem forte impacto na distribuição também), no decorrer da coleta de dados: (1) Concorrência com clientes do segmento café verde; (2) Custo do frete, principalmente por via aérea, dado que o custo do transporte supera o custo da própria mercadoria; (3) Preço do café industrializado brasileiro no mercado internacional, que fica muito aquém do praticado naqueles mercados; (4) Problema de devolução de cafés industrializados, por parte do importador, em função do não giro do produto na gôndola; (5) Adequação da embalagem às exigências legais de cada mercado, que pode se tornar inviável dada à quantidade mínima exigida pela indústria de embalagens, ante a um volume mínimo de cafés industrializados exportados; (6) Concorrência em termos de preços no mercado internacional. As grandes torrefações adotam estratégias para manter sua hegemonia no mercado. O poder econômico delas limitam a ação de marcas nacionais no mercado internacional; (7) Limitação do café brasileiro, em termos de diversificação de *blends* para atendimento ao mercado internacional. O Brasil negocia café de origem única; (8) A experiência do segmento industrial do café

brasileiro é limitada, se comparada ao do café verde, cuja tradição de atuação no mercado internacional é secular; (9) Marcas brasileiras não têm presença no mercado internacional.

Abre-se aqui um precedente importante - a seleção criteriosa de fornecedores que possam ser, de fato, parceiros e que não se apoiem em ações oportunistas, como meio de preservação de marca e redução de riscos no mercado internacional. De qualquer forma, a cooperativa pretende estabelecer alianças estratégicas, que a permita atuar no mercado internacional de cafés industrializados, sem comprometer sua participação no mercado de cafés verdes, acessando mercados emergentes.

#### 4. Considerações finais

O presente artigo teve por objetivo analisar o desempenho da indústria de café mineira no mercado internacional de cafés industrializados através de sua estrutura de canais de marketing. Como resultado, espera-se apresentar uma análise da categorização para o segmento industrial de café industrializado e verificar quais as assimetrias que corroboram para a limitação da maior participação dos cafés industrializados mineiros no mercado internacional. Considerando o foco do estudo, foram selecionadas cinco organizações empresariais exportadoras de cafés industrializados sediadas em Minas Gerais, segmentadas conforme o Tabela 3.

O artigo permitiu avaliar que, embora seja de capital importância a inserção dos cafés industrializados brasileiros no mercado internacional, em função da descomodificação dos cafés e valorização e fixação da origem Brasil no mercado internacional. Contudo, verifica-se a existência de problemas importantes, que demandam ação pública, tal como a negociação de barreiras tarifárias em mercados importantes e de comportamento protecionista e melhorias no sistema logístico nacional, com a redução do custo dos fretes, em especial no modal aéreo, que favorece a exportação de cafés industrializados em menores quantidades. Este aspecto em particular, favorece a capilarização da distribuição de cafés, abrindo mercados e conquistando consumidores.

| <b>Categoria</b> | <b>Caracterização da Categoria</b>  | <b>Indústria Analisada</b>   |
|------------------|---|------------------------------|
| Empresa Nacional | Capital 100% nacional, grupo de grande porte, situado entre as 10 maiores indústrias de café do país, conforme ranking da ABIC – Associação Brasileira da Indústria de Café. Portfólio amplo, grande inserção nos mercados interno e externo. Pode ou não ser integrada verticalmente.  | Café Mineiro                 |
| Estate Coffee    | Capital 100% nacional, estruturado por meio da união de produtores de café, com ampla atuação no mercado internacional de cafés verdes. Industrialização, envase e desembarço aduaneiro realizado pela empresa, com rastreabilidade e segurança dos seus produtos. Embora o controle do processo industrial seja relevante, a terceirização é um elemento estratégico que vem sendo adotado. Integrada verticalmente. | Aroma de Café*               |
| Aliança local    | Capital 100% nacional, formado pela união de produtores de café especiais em cooperativa estruturada especialmente para a exportação de cafés industrializados. Industrialização, envase, desembarço aduaneiros terceirizados ou não. Coordenada ou não verticalmente   | Santa Edwiges Estate Coffee* |
| Multinacional    | Capital 100% estrangeiro, de atuação global, integrada verticalmente em parte de suas atividades e coordenada verticalmente em outras, podendo esta coordenação ser hibridizada. Possui forte presença em território nacional. Atuação no mercado interno e externo de café. Ação dispersa, descentralizada e interdependente, com características diferenciadas para   | Segafredo Zanetti            |

|                     |   |            |
|---------------------|---|------------|
|                     | operações globais. Equilíbrio entre economias de escala e adaptabilidade local.   |            |
| Exportador Eventual | Capital 100% nacional, com atuação internacional realizada com baixa frequência ou suspensa por problemas de operação. Pode ou não ser integrado verticalmente, ser coordenada ou não verticalmente, estruturado ou não por meio de um network. | Coopercafé |

Fonte: Dados da pesquisa, 2004.

Tabela 3 – Caracterização da Indústria de Café Mineira Exportadora

As estruturas de governança neste sentido, favorecem a adaptação da organização empresarial a perfis distintos de mercados consumidores, dado que existem especificidades ante aos sistemas de distribuição a serem adotados. Para que o país desponte como importante *player* no segmento de industrializados, o estabelecimento de alianças estratégicas, integrando processos verticalmente, ou fusões e aquisições, integrando processos horizontalmente, podem ser alternativas perspicazes frente aos demais concorrentes internacionais. Além disso, pelo aspecto positivo das ações estatais na promoção comercial dos cafés brasileiros, fica evidente que um maior investimento de âmbito comercial. Alia-se aí a um maior investimento em modernização de plantas comerciais e disponibilização de recursos para adequação de indústrias a processos de certificação internacionalmente reconhecidos e aceitos, pode corroborar para o sucesso de mais indústrias no mercado internacional.

## 5. Referências

- ADAMS, C.L.; GOLDSMITH, P.D. Conditions for successful strategic alliances in the food industry. **International Food and Agribusiness Management Review**. 2 (2), 1999. p. 221-228.
- BASSI, E. Globalização de Negócios. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1997. 187p.
- BETCHEL, C. JAYARAM, J. **Supply Chain Management: uma perspectiva estratégica. Logística moderna**, n.56, abr. 1998.
- BURKI, S.J.; PERRY, G. E. Beyond the Washington Consensus: Institutions Matters. Washington, DC: The World Bank. **WORLD BANK LATIN AMERICA AND CARIBBEAN STUDIES**. 1998. Cap. 1, p. 11-24.
- COUGHLAN, A. T; ANDERSON, E.; STERN, L.W.; EL-ANSARY, A. Alianças Estratégicas em Distribuição. In.: \_\_\_\_\_. Canais de Marketing e Distribuição. Porto Alegre: Bookman, 2002. 6.ed. p.253-275
- \_\_\_\_\_. A. Canais de Marketing: Estrutura e Funções. In.: \_\_\_\_\_. Canais de Marketing e Distribuição. Porto Alegre: Bookman, 2002. 6.ed. p.19-38.
- DANIELS, J.L.; DANIELS, N.C. Visão Global: criando novos modelos para as empresas do futuro. São Paulo: Makron Books, 1996, 233p.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998, 725p.
- LAZZARINI, S. G.; CHADDAD, F. R.; COOK, M. L. Integrating supply chain and network analyses: the study of netchains. *Chain and network science*, v.1, n. 01 .p. 7-22, 2001.
- MACHADO, R.T.M; ZYLBERSZTAJN, D. **Rastreabilidade e tecnologia da informação na coordenação do negócio de carne bovina no reino unido**. Disponível em <<http://www.fearp.usp.br/egna/resumos/Machado.pdf>>. Acesso em 27 fev. 2005.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MEIRA, J.M. **O papel da troca de informações interorganizacionais e da escolha do mecanismo de coordenação na performance da cadeia de produção avícola de Pernambuco**. Dissertação de mestrado – Universidade Federal de Pernambuco, 2002, 111p.
- MINAYO, M. C. S. (org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2004.

- NETO, M.R.A.; MOURA, A.I. **Construção e teste de um modelo teórico de marketing de relacionamento para o setor de educação.** In: Enapad, 28, 2004, Curitiba. Anais... Curitiba. MKT 1480, CD.
- NEVES, M.F. Um modelo para o planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos. Tese de Doutorado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 297p.
- NORTH, D. C. Institutions. *Journal of Economic Perspectives*, v. 5, n. 1, n. 1, p. 97-112, Winter, 1991.
- PETERAF, M. A. **The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view.** In.: FOSS, N. J. Resources, firms and strategies: a reader in the resource-based perspective. New York: Oxford University Press, 1997.p187-203.
- PORTER, M. E. A Análise Estrutural de Indústrias. In.: \_\_\_\_\_. *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência.* Rio de Janeiro: Campus, 1986. p. 22-47.
- \_\_\_\_\_. A Cadeia de Valores e a Vantagem Competitiva. In.: \_\_\_\_\_. *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior.* Rio de Janeiro: Campus, 1989. p. 31-53.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. In.: FOSS, N. J. Resources, firms and strategies: a reader in the resource-based perspective. New York: Oxford University Press, 1997.p.235-256
- ROCHA, M.M. Integração vertical e incerteza. Tese de doutorado – Universidade de São Paulo, 2002. 201p.
- ROSENBLOOM, B. Conceitos de Canal de Marketing. In:\_\_\_\_\_. **Canais de Marketing: uma visão gerencial.** São Paulo: Atlas, 2002. p.21-42.
- SHIRLEY, M.M.; MÉNARD, C. **Cities awash: a synthesis of the country cases.** In.: SHIRLEY, M.M. Thirsting for efficiency: the economics and politics of urban water system reform. Washington: The World Bank, 2002. 41 p.
- WILLIAMSON, O.E. Chapter 3: Transaction Cost Economics. In.: *Handbook of Industrial Organization.* Elsevier Science Publishers, v. I, 1989.
- \_\_\_\_\_. Economics of Governance. Working Paper. Berkeley: University of California. January 2005. 50p.
- \_\_\_\_\_.; WINTER, S. G. Introducción. In: \_\_\_\_\_. *La Naturaleza de La Empresa: Orígenes, evolución y desarrollo.* Nova Iorque: Oxford University Press, 1999. p. 09-28.
- ZAJAC, E.; OLSEN, C.P. From transaction cost to transactional value analysis: implications for the study of interorganizational strategies. **Journal of Management Studies.** 30:1, January, 1993.
- ZYLBERSZTAJN, D; FARINA, E. M. M. Q. Strictly coordinated food-systems: exploring the limits of coasian firm. **International Food and Agribusiness Management Review,** v. 2, n. 2, p. 249-265, 1999.